

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: B4131

Zemědělství

Studijní obor: Agropodnikání

Katedra: Katedra krajinného managementu

Vedoucí katedry: doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.

Bakalářská práce

Spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor bakalářské práce: Anežka Tichá

České Budějovice, 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anežka TICHÁ**

Osobní číslo: **Z16182**

Studijní program: **B4131 Zemědělství**

Studijní obor: **Agropodnikání**

Název tématu: **Spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku.**

Zadávající katedra: **Katedra krajinného managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je pomocí dotazníkového šetření zhodnotit spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, ve které student vypracuje literární rešerši k problematice spokojenosti zaměstnanců a v praktické části, kde pomocí dotazníkového šetření, určí konkrétní složky spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Struktura a forma bakalářské práce bude odpovídat požadavkům vyplývajících z opatření děkana ZF JU na závěrečné práce.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 45 stran textu
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. (1999). Personální management. 1.vyd. Praha:Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARNOLD J. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1.vyd. Brno:Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2002). Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

JUROVSKÝ A. (1971). Spokojnosť s pracou a jej činitele. 1. vyd. ČSVÚP. Bratislava: Alfa, 1971. 214 s.

JUROVSKÝ A. (1980). Osobnosť človeka pri práci.1. vyd. Bratislava : Práca, 1980. s. 238.

KOLLÁRIK, T. (1986). Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.

KOLLÁRIK, T., KUBALÁK, M., MÜLLNER, J. (1980). Dotazník spokojnosti vedúcich pracovníkov (T-303). Bratislava: Psychodiagnostické testy, 1980.

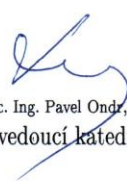
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra krajinného managementu

Datum zadání bakalářské práce: 19. března 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2019


prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc., dr. h. c.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Tř. 17. listopadu 1008, 370 05 České Budějovice


doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Zemědělskou fakultou - 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.

Datum: 15.04.2019

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracovávání mé práce.

Další poděkování patří vedoucí obchodního domu Kaufland v Hradci Králové paní Ludmile Lušovjanové, za ochotu umožnit na pobočce dotazníkové šetření, a za poskytnutí informací důležitých pro mou bakalářskou práci.

Abstrakt

Hlavním tématem této práce je průzkum spokojenosti zaměstnanců. Cílem je zhodnotit jednotlivé faktory ovlivňující pracovní spokojenost a tím i celkovou spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Zaměřila jsem se na pobočku firmy Kaufland, v. o. s. v Hradci Králové.

Pro tento průzkum jsem zvolila metodu anonymního dotazování a vytvořila jsem dotazník o 19 otázkách (viz příloha č. 1), který jsem v papírové podobě rozdala na pobočce. Po jeho vyplnění zaměstnanci jsem sečetla odpovědi na jednotlivé otázky, a ty zpracovala do tabulek (viz přílohy č. 2 a č. 3), po té jsem zpracovala jednotlivé faktory do dílčích grafů.

Z těchto grafů je možné vyčíst, že jsou zaměstnanci pobočky Kauflandu převážně spokojeni. Ovšem například faktory, jako je systém odměňování, známky fluktuace nebo možnost sebevzdělávání, vykazovaly nižší hodnoty spokojenosti. Nejmenší spokojenost projevují pracovníci u nastaveného systému zaměstnaneckých benefitů.

V návaznosti na tyto výsledky byla navržena opatření, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti s jednotlivými faktory. Výsledky této práce byly předány firmě, která na jejich základě může provést změny a navýšit tak spokojenost svých zaměstnanců.

Klíčová slova: spokojenost zaměstnanců; dotazník; faktory pracovní spokojenosti; pobočka; fluktuace

Abstract

The main topic of this study is the employee satisfaction survey. The aim is to evaluate all of the factors influencing work satisfaction and the overall satisfaction of employees in a chosen company. I focused on a local branch of Kaufland v. o. s., Hradec Králové.

For this survey I chose the method of anonymous questioning. I created a questionnaire with 19 questions (see enclosure 1), which I distributed on paper form at a branch. After filling it in, I counted up answers to each of questions, and this I utilized into the tables (see enclosure 2 and 3). After this I created the graphs for each of the factors.

It is possible to read, from these graphs, that the employees of the Kaufland branch are mostly satisfied. But factors such as the reward system, the signs

of fluctuation or the chance of self-education showed lower degree of satisfaction. The least satisfaction is shown in the system of employee benefits.

Following these results it was suggested some arrangement, which should lead to higher satisfaction in individual factors. The results of this study were handed over to a company that can make changes and improve the satisfaction of employees.

Key words: employee satisfaction; questionnaire; factors of employee satisfaction; branch; fluctuation

Obsah

1. Úvod a cíl.....	9
2. Literární přehled	11
2.1 Definice pracovní spokojenosti.....	11
2.2 Dvojí pojetí pracovní spokojenosti	12
2.3 Projevy pracovní spokojenosti.....	12
2.4 Spokojenost a pracovní chování.....	13
2.4.1 Absentérství	13
2.4.2 Fluktuace.....	14
2.4.3 Angažovanost.....	14
2.4.4 Produktivita.....	14
2.5 Faktory pracovní spokojenosti.....	14
2.5.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti	15
2.5.2 Vnitřní faktory	16
2.6 Motivace	18
2.7 Teorie pracovní motivace.....	20
2.8 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců	21
3 Metodika	22
3.1 Cíl práce	22
3.2 Metodika	22
3.3 Charakteristika firmy	23
3.3.1 Systém odměňování.....	23
3.3.2 Organizace pracovní doby.....	25
3.3.3 Příplatky	25
3.3.4 Dovolená	25
3.3.5 Benefity	25
3.3.6 Školení	25
4. Výsledky a jejich diskuse	25
4.1 Vyhodnocení dotazníku.....	26
4.2 Diskuse a návrhy změn	36
5. Závěr	38
6. Seznam použité literatury	40

Seznam obrázků	42
Seznam grafů	42
Seznam příloh	43

1. Úvod a cíl

Práce je od jakživa důležitou součástí života každého z nás. Práce je brána jako zdroj obživy, dostáváme za ni totiž určité jmění, za které si zařizujeme své živobytí. Je ale také důležité, být v práci spokojený. Pracovní spokojenost člověka totiž velkou mírou ovlivňuje spokojenost životní.

V dnešní době tráví v práci většina lidí alespoň třetinu celého dne a minimálně polovinu svého života. Je tedy velice důležité, aby byl zaměstnanec spokojen, tam kde tráví velkou část svého času a života. Spokojený zaměstnanec je ten, kterého jeho práce baví a naplňuje, kterému přináší pocit seberealizace a vlastní nepostradatelnosti. Spokojenost mu také přináší uznání od nadřízených, kolegů či známých. Stejně tak je důležité, aby za sebou zaměstnanec viděl úspěšně odvedené a oceněné výsledky, na které může být patřičně hrdý. Pouze takový zaměstnanec má tendenci se stále zlepšovat a podávat kvalitnější a vyšší výkony.

Z hlediska zaměstnavatele je nejdůležitější, aby jeho zaměstnanci podávali kvalitní výkony. Proto by mělo být v jeho zájmu poskytnout pracovníkům co nejlepší podmínky pro jejich práci. To, jak jsou jeho podřízení spokojeni, by měl pravidelně zkoumat a snažit se o vytvoření nebo udržení ideálních podmínek, za kterých bude moci využívat lidské zdroje efektivněji. Pokud si zaměstnanec v práci nepřipadá pohodlně, nemá ideální pracovní podmínky, povede to k jeho frustraci a s tím spojenými projevy v práci. Zaměstnanec nebude podávat kvalitní výkony, sníží se jeho zájem o perfektně odvedenou práci, může se objevit zvýšený počet absencí a v konečném stadiu hrozí odchod z dané firmy.

Hlavním cílem mé bakalářské práce s názvem „Spokojenost zaměstnanců“ je prostřednictvím dotazníkového šetření prozkoumat pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Později vyhodnotit jednotlivé ovlivňující faktory a případně navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

Má bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obecně vysvětluje základní pojmy vztahující se k problematice spokojenosti zaměstnanců. Je zde vysvětleno, co vůbec znamená pojem pracovní spokojenost, jak rozeznáme projevy spokojenosti od nespokojenosti. Je zde také vysvětlen vztah spokojenosti zaměstnanců s pracovním chováním. Popisuje faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců a vysvětluje další důležité termíny spojené s tímto tématem.

Praktická část pak začíná metodikou, ve které je popsán proces tvorby dotazníku a získávání informací pro popis firmy. Je zde popsáno složení dotazníku, a jaké otázky se v něm nacházejí. Dále je charakterizována firma. Je charakterizováno rozdělení jednotlivých pracovních pozic a jejich hrubé mzdy. Níže jsou uvedeny zaměstnanecké benefity, příplatky a další podrobnosti.

Závěr se zaměřuje na zhodnocení jednotlivých faktorů a navrnutí případných opatření, která by mohla vést k vylepšení spokojenosti zaměstnanců.

2. Literární přehled

2.1 Definice pracovní spokojenosti

Obecnou spokojenost, neboli subjective well being (SWB), můžeme definovat jako aktuální, subjektivní pocit štěstí a pohody.

Práce v dnešní době tvoří největší část života každého člověka. Pracovník v zaměstnání realizuje sám sebe, vnímá, prožívá a vyhodnocuje podmínky, ve kterých se nachází a v nichž realizuje výsledky své práce. Má tedy možnost, v průběhu své práce, dosahovat úspěchy a určitou míru spokojenosti. Úroveň pracovní ne/spokojenosti výrazně ovlivňuje obecnou kvalitu života. Tato životní spokojenost vyjadřuje subjektivní náhled na kvalitu života. Můžeme ji chápat jako celek, který tvoří jednotlivé spokojenosti: spokojenost se zaměstnáním, se zdravím, s manželstvím či partnerstvím, s finanční situací a mnoha dalšími. (Mlčák, 2005)

Úroveň pracovní spokojenosti se projevuje ve významném vztahu k fyzickému a duševnímu zdraví jedince. Z psychologického pohledu má pracovní činnost dvě vzájemně spjaté stránky:

- **objektivní** – vyjádřena takovými projevy pracovního chování, jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod.
- **subjektivní** – představuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek procházející individuální „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti.

Obě stránky jsou úzce propojeny, ale například příznivá kvalita jedné stránky neznamena vždy výskyt stejné kvality stránky druhé (nemusí tedy vždy platit, že spokojení pracovníci budou vždy výkonní nebo naopak). (Štikar et al., 2003)

Podle Nakonečného (2005) je důležité rozeznat, jestli je pracovní spokojenost příčinou, nebo důsledkem pracovního výkonu a podotýká, že může jít o obojí.

D. Gebert a L. von Rosenstiel (1989) upozorňují na různá pojetí pracovní spokojenosti:

- orientovaná motivačně (na potřeby) nebo situačně (na pobídky)
- jednotlivá nebo celková pracovní spokojenost

- pracovní spokojenost časově stabilní nebo pouze jako přechodný stav
- s orientací na minulost nebo na budoucnost.

2.2 Dvojití pojetí pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců není vždy chápána stejně. V různých publikacích můžeme nalézt její rozdílné definice. Stejně tak se setkáváme s různými synonymními tvary tohoto názvu, jako je například pracovní spokojenost, spokojenost s prací a podobně. Podle Kollárika (1986) musíme rozeznávat dvě základní odlišnosti pracovní spokojenosti:

- spokojenost v práci – obsahově širší význam zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním a k obecnějším podmínkám. Toto pojetí pracovní spokojenosti převažuje.
- spokojenost s prací – obsahově užší význam spojený s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením, apod.

2.3 Projevy pracovní spokojenosti

Podle Kollárika (1986) je důležité rozlišovat jednotlivé charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti. Je podle něj důležité rozdělit:

- Celkovou pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci, a dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci. Uvádí, že oba pohledy jsou spolu v těsné závislosti a vzájemně se ovlivňují.
- Znaky spokojenosti jako stálost a intenzita – intenzitou rozumíme míru prožitku, jež se může vyskytovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti. Stálost podle něj vyjadřuje vývoj spokojenosti, která může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá, nebo udržovat relativní stabilitu.
- Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev. Vysvětluje, že pracovní činnost znamená pro jedince určitou hodnotu, prostřednictvím práce uspokojuje široké spektrum svých potřeb, tato činnost určuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti. Odraz uvedených skutečností v psychice člověka je výrazný a zásadně ovlivňuje jeho chování.

- Pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. V jistém časovém intervalu je možno sledovat jak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, tak proměnlivost dílčích spokojeností.
- Pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice.

Luthans (1992) uvádí 3 dimenze, ve kterých se projevuje pracovní spokojenost:

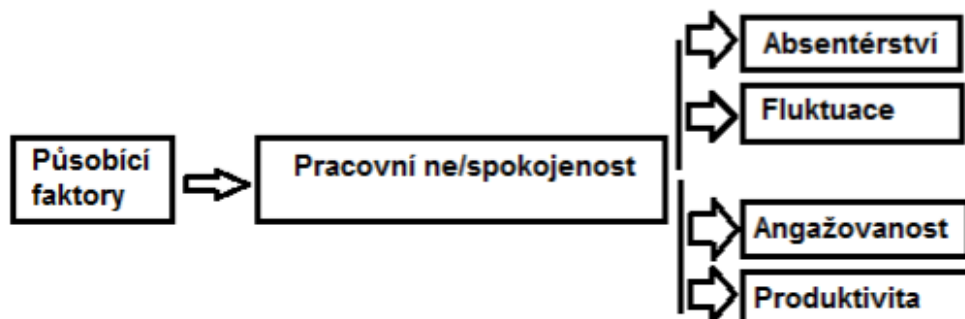
1. jako emocionální odpověď na pracovní situaci,
2. jako reakce na naplnění či nenaplnění očekávání ve vztahu k pracovním podmínkám,
3. jako jev, vyjadřující vzájemně spjaté postoje.

2.4 Spokojenost a pracovní chování

Kociánová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost je subjektivní. Je logické očekávat, že vysoká pracovní spokojenost je v přímo úměrném vztahu s pozitivním pracovním chováním, které má za důsledek vysokou produktivitu, nízké absentérství a nízkou fluktuaci.

Manažeři se domnívají, že jejich ovlivňování faktorů působících na spokojenost, se příznivě zobrazí v pracovním chování. Ukázalo se však, že tomu vždy tak není. (Štikar et al., 2003)

Obrázek č. 1: Vlivy pracovní ne/spokojenosti působící na pracovní chování



Zdroj: Vlastní práce

2.4.1 Absentérství

Nejsilnější závislost se doposud prokázala ve vztahu spokojenosti v práci s absentérstvím. Přítomnost jedince nebo absence na pracovišti je považována za spolehlivý ukazatel spokojenosti v zaměstnání. Odhaluje, zda je pracovník

adaptován na danou práci, či o ní má zájem nebo naopak, jestli práce plní jeho očekávání nebo ho práce nudí a nenaplňuje. Platí tedy, že vyšší pracovní spokojenost předurčuje pracovníky k nižšímu absentérství a naopak opakující se absence mohou být signálem fluktuace.

2.4.2 Fluktuace

Pokud je pracovník v zaměstnání nespokojený, ztrácí zájem o svou práci a nakonec odchází z organizace. Předpokládá se, že pokud je pracovník v zaměstnání spokojený, nemá potřebu ke změně, tudíž vykazuje pracovní stabilitu. Příčiny, proč dochází k fluktuaci, jsou individuální pro každého člověka. (Štikar et al., 2003)

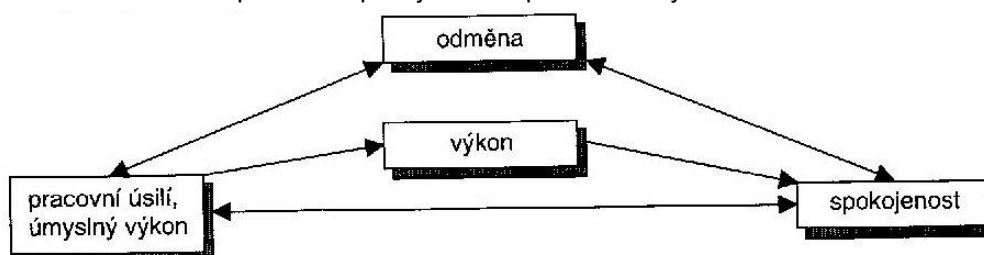
2.4.3 Angažovanost

Pod pojmem pracovní angažovanost, rozumíme stav, kdy je pracující ztotožněn s prací a požadavky organizace. Existuje předpoklad, že spokojení zaměstnanci budou více aktivní, budou projevovat větší angažovanost v činnostech, oproti nespokojeným zaměstnancům. (Kollárik, 1986)

2.4.4 Produktivita

Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný, je podmíněn širokou škálou vlivů a vykazuje značnou proměnlivost. Spokojený pracovník nemusí být vždy vysoce výkonný. Předpokládá se, že existují proměnné, které vstupují do vztahu mezi spokojeností a výkonností a ovlivňují ho. (Štikar et al., 2003)

Obrázek č. 2: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem



Zdroj: P. C. Smith, C. J. Cranny (1968)

2.5 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje celá řada faktorů, které přispívají k celkové spokojenosti nebo nespokojenosti. Podle Štikara et al. (2003) je proměnlivá a závisí na okolnostech:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnost v hutnictví, zdravotnictví nebo školství),

- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce).

2.5.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Významnou skupinu faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost a na pracovníci nezávislých, tvoří podle Štikara et al. (2003) vnější faktory, mezi které patří:

- **finanční ohodnocení** – mzda nebo plat, je pro každého člověka nejdůležitějším faktorem už pro výběr svého zaměstnání. Pokud je tento faktor nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost. A naopak v případě vysokého platu má vysoce motivační účinky, ty ovšem nejsou dlouhodobé. Tento motivační faktor však nefunguje u všech pracovních profesí. Podotýká, že pracovní nespokojenost je silně ovlivněna u profesí, ve kterých hrozí nějaké riziko, nebezpečí a poškození zdraví.
- **samotná práce** – vztah samotné práce a jejích podmínek ke spokojenosti je složitý. Je to dáno zejména velkou variabilitou profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikace s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí. Spokojenost v práci je podle něj ovlivňována těmito okolnostmi:
 - a) pokud povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, umožňuje to vykonávat zajímavější práci s velkou možností seberealizace,
 - b) pokud pracovník zastává řídicí funkci, ze které čerpá veškeré výhody (informace, pravomoci, atd.),
 - c) pokud je zaměstnán na organizačně výše postavené pozici.

Provažník (1997) podotýká, že charakter práce významně ovlivňuje pracovní spokojenost. Spokojenost se většinou nachází v profesích, kde je větší možnost seberealizace a tvůrčího uplatnění. Lidé, pracující v monotónních a méně atraktivních profesích, bývají méně spokojeni se svou prací.

- **pracovní postup** – pracovní postup, neboli kariérní růst má pro většinu zaměstnanců vysoce motivační účinek. Ovšem povýšení pracovníka na základě seniority přinese jiné uspokojení, než povýšení vyplývající z výkonu a dosažených výsledků.

- **způsob vedení** – správné personální řízení je nejdůležitějším faktorem pro spokojené zaměstnance. Správné personální řízení zohledňuje potřeby a osobnost jednotlivých pracovníků. Existují dvě možnosti, které pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnanců:
 - a) zaměření manažera na své podřízené (např. neformální komunikace s nimi, zájem o jejich práci a podpora odborného růstu)
 - b) participativní řízení (spočívá v tom, že podřízení více ovlivňují vlastní práci a podílejí se na rozhodnutích). Štikar et al. (2003)
- **pracovní skupina** – pracovní skupina tvoří důležitý faktor pro spokojenost zaměstnanců. Nacházejí se v jejím prostředí jak formální tak i neformální vztahy a dává pracovníkům pocit bezpečí.
- **pracovní podmínky** – pokud jsou pracovní podmínky příznivé, neovlivňuje to spokojenost tolik, jako když jsou nepříznivé. Pracovními podmínkami rozumíme hlavně podmínky fyzikální, jako jsou teplota prostředí, hluk, prašnost, intenzita osvětlení a další. Pokud jsou tyto vlivy nevhodné, pracovník to vnímá velmi silně a vyvolává to u něho celkovou nespokojenost.

2.5.2 Vnitřní faktory

Podle Kollárika (2002) jsou vnitřní faktory determinovány osobnostní strukturou zaměstnance. Pro lepší přehlednost vnitřní faktory dělí do dvou skupin, a to:

- **Objektivní osobnostní faktory**
 - a) **Věk**
Výzkumy ukazují, že mladší zaměstnanci (do 30 let) bývají nejméně spokojení. Ve středním věku jsou zaměstnanci nejvíce spokojení, tato spokojenost však s přibývajícím věkem stagnuje, nebo mírně klesá.
 - b) **Seniorita**
Zaměstnanci s vyšším počtem odpracovaných let jsou v organizaci spokojenější oproti zaměstnancům s nižším počtem odpracovaných let. Nejvyšší míra nespokojenosti se projevuje po dobu dvou let od nástupu, což je podle něj způsobeno nízkou adaptací na pracovní kulturu, kolektiv a pracovní činnost.
 - c) **Pohlaví**
Podle Mareše a Bánovcové (2002), ukazují výzkumy, že muži a ženy jsou v práci spokojeni přibližně stejně, což připisují vyrovnaným podmínkám mezi oběma pohlavími v posledních desetiletích.

d) Rodinný stav

Není nijak prokázáno, že by rodinný stav sám o sobě nějak ovlivňoval pracovní spokojenost. Může působit spíše jako faktor stresu, a tím ovlivňovat celkovou pracovní spokojenost.

e) Dosažené vzdělání

S vyšším vzděláním, bývají zpravidla spojeny pracovní pozice s vyšším společenským statusem, což přináší prestiž, a vede k pracovní spokojenosti zaměstnance. Na druhou stranu, zaměstnanci s vyšším vzděláním nemusí být často spokojeni se svým pracovním zařazením, vzhledem ke svému očekávání, což bezesporu vede k nespokojenosti.

• Subjektivní osobnostní faktory

a) Očekávání

Podmiňující faktor rozdílné míry pracovní spokojenosti, který se projevuje v podobě vnitřních individuálních kritických požadavků zaměstnance vůči pracovišti. Očekávání je součástí dynamické struktury osobnosti. Nedojde-li k naplnění očekávání, nebo je dosaženo jen částečného očekávání, vede to ke vzniku nespokojenosti. Na pracovní spokojenost má vliv i doba, která je nutná k dosažení pracovních očekávání v tom smyslu, že delší čekání vyvolává nespokojenost. Pracovní nespokojenost může vyústit ve frustraci, absenci, pasivitu a mnohé další negativní jevy pracovního chování.

b) Zájmy

Význam zájmu se silně pojí k zaměstnání a jeho výběru s ohledem na možné uspokojení, které by mohlo vykonávání pracovní činnosti poskytnout. Člověk vystupuje jako aktivní činitel, který hodnotí to, co mu přináší pracovní činnost oproti vlastnímu očekávání. Výsledkem tohoto vztahu je míra spokojenosti. Existuje předpoklad, že každý jedinec si volí pracovní činnost podle svých zájmů, nebo podle sympatií k vykonávané profesi.

c) Osobnostní vlastnosti

Nelze jednoznačně uvádět, že osobnostní vlastnosti jsou dominantním faktorem pracovní spokojenosti. V mnoha případech tomu tak může být, především když extrovertní zaměstnanec bude vykonávat monotónní práci v izolaci od ostatních pracovníků, nebo zaměstnanec s nižší frustrační tolerancí bude neustále

vystaven stresovému prostředí. Na rozdíl mezi pracovní spokojeností a nespokojeností je nutno, ve vztahu k osobnostním charakteristikám, nahlížet ve dvou rovinách. V první rovině hodnocení práce a pracovního prostředí vycházíme z předpokladu, že je přímá souvislost, mezi projevem celkové spokojenosti a jednotlivými faktory práce. Druhá rovina poukazuje na to, že mezi spokojenými a nespokojenými zaměstnanci existují rozdíly v osobnostních charakteristikách.

d) Schopnosti

Náročnost pracovní činnosti v konfrontaci s dispozicemi zaměstnance se odráží do pracovní spokojenosti. Zaměstnanec má tendence inklinovat ke spokojenosti v tom případě, kdy pracovní činnost vyžaduje ty schopnosti, kterými disponuje. V opačném případě, kdy nedochází k využití těchto schopností, zaměstnanec pociťuje nespokojenost. Do tohoto vztahu vstupuje velké množství proměnných, jako například variabilita pracovní činnosti, spojitost schopností a osobnostních charakteristik a další. (Kollárik, 2002)

2.6 Motivace

Motivování je v zaměstnání důležité jak pro vedoucí pracovníky, a to z hlediska například vyšší výkonosti jejich podřízených, tak i pro samotné zaměstnance, kterým přispívá velkým podílem k jejich pracovní spokojenosti.

Na motivaci záleží. Zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude management řešit, když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace – a to do určité míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů. (Forsyth, 2009) Nemotivovaní jsou neteční a neaktivní. (Mikuláščík, 2015) Nedostatek motivace se podle Forsytha (2009) projeví:

Zvýšením:

- absence
- plýtvání časem – přestávky, debatování, telefonování, surfování po internetu
- množství pomluv a jejich šíření
- vzepření se systému
- odmítání pravidel
- byrokracie

Snížením:

- péče a tím i kvality práce
- tempa práce
- ochoty převzít odpovědnost
- úrovně kreativity
- přesnosti/dochvilnosti (např. pozdní příchody, hledání důvodů pro dřívější odchod)
- pozornosti
- udržení kultury organizace

Podle těchto dvou seznamů můžeme také zcela jistě souhlasit s myšlenkou Forsytha (2009): „*Být dobře motivován může také učinit práci zábavnější, a to pro obě strany. Toho, kdo je motivován, i toho, kdo motivuje.*“

Základem pro spokojené zaměstnance je správné personální řízení zohledňující potřeby a osobnost jednotlivých pracovníků a jejich motivace k práci. Armstrong (1999) zmiňuje, že lidé jsou značně rozdílní díky svému původu (prostředí, v němž vyrůstali a z něhož přišli), svým potřebám a přáním, svým vlastnostem - schopnostem, inteligenci a osobnosti.

- **Schopnost**

Podle Armstronga (1999) je schopnost kvalita, která umožňuje vykonávat nějakou činnost. Podle Argyleho (1989) existují tři schopnosti:

- a) soudnost – schopnost realisticky posuzovat praktická řešení jednotlivých problémů,
- b) kreativita – schopnost vidět situaci z nového pohledu a navrhnout originální řešení,
- c) sociální dovednosti – schopnost přesvědčovat, efektivně vést různé druhy konverzace a udržovat dobré vztahy s ostatními.

- **Inteligence**

- Argyle (1989) na inteligenci nahlíží jako na schopnost řešit problémy, aplikovat principy, usuzovat a vnímat vztahy.
- Toplis et al. (1991) definuje inteligenci jako schopnost abstraktního myšlení a uvažování o řadě různých věcí a prostředků.

- **Osobnost**

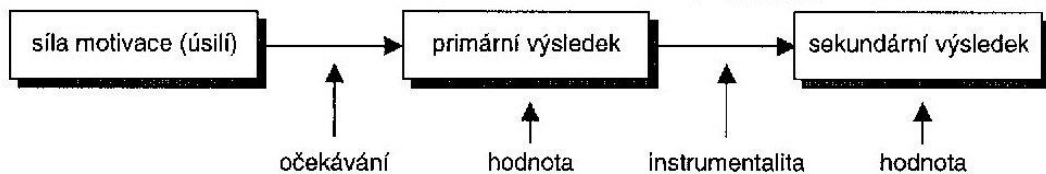
Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. To je pojetí osobnosti založené na „rysech“ a rysy predisponují člověka chovat se určitým způsobem v řadě různých situací. (Armstrong, 1999)

2.7 Teorie pracovní motivace

- Teorie podle V. H. Vrooma

Hlavní myšlenkou teorie motivace práce podle Vrooma je, že pracovní výkon je funkcí očekávání dosažení cílové hodnoty; pohnutkou práce je očekávaný užitek, který přinese a to nejen ve formě mzdy. (Nakonečný, 2005) Lidé z alternativních činností volí tu, která koresponduje s nejsilněji pozitivním, nebo nejslaběji negativním úsilím, což v teorii rozhodování znamená, že „lidé volí způsobem, který maximalizuje subjektivně očekávanou užitečnost“. (Vroom, 1964)

Obrázek č. 3: Teorie motivace práce



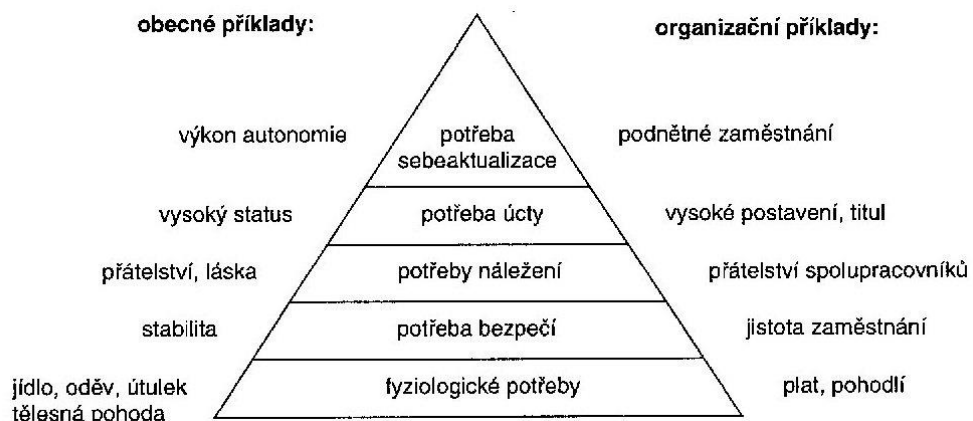
Zdroj: V. H. Vroom (1964)

Poznámka: Instrumentalita podle Nakonečného (2005) vyjadřuje, že například prostřednictvím vysokého pracovního výkonu bude dosaženo povýšení.

- Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa

Tato teorie spočívá v hierarchickém seřazení potřeb od těch nejzákladnějších až po nejvyšší.

Obrázek č. 4: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb



Zdroj: Nakonečný (2005)

- Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Herzbergerova dvoufaktorová teorie rozlišuje 2 typy faktorů, které působí na pracovní spokojenost. Jedná se o vnitřní (motivační) faktory, které se vztahují k obsahu práce a o vnější (hygienické) faktory, vztahující se k vnějším podmínkám práce. (Štikar et al., 2003)

Mezi hygienické faktory řadíme: politiku vedení, dozor, plat, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, bezpečí. (Kollárik, 1986)

Vnitřní faktory také můžeme nazvat jako motivátory a řadíme k nim: samotnou práci, úspěch, uznání, zodpovědnost, možnost postupu. (Kollárik, 1986)

2.8 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se nejčastěji ve firmách měří pomocí anonymních dotazníků, které mohou být později doplněny analýzou jednotlivých rozhovorů se zaměstnanci. Pracovní spokojenost můžeme také vyčíst z firemních dokumentů (míra fluktuace, absence, nedodržování pracovní morálky), nebo podle kvality odváděné práce.

Podle Výrosta (1998) jsou dalšími možnostmi:

- metoda kritických událostí,
- interview,
- metoda zjišťování tendencí k činům.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat pracovní spokojenost nebo případnou nespokojenost zaměstnanců firmy Kaufland v. o. s. na pobočce v Hradci Králové a zaměřit se na jednotlivé ovlivňující faktory.

3.2 Metodika

Pro získání základní orientace v problematice spokojenosti zaměstnanců byly nastudovány odborné články a literatury. Dále byly využity znalosti z absolvovaných předmětů managementu a psychologie. Z těchto zdrojů jsem zároveň čerpala pro literární přehled.

Základní informace pro charakteristiku firmy byly čerpány ze stránky „www.justice.cz“, ze kterých byly použity informace jako sídlo firmy. Další údaje byly použity z internetových stránek pobočky v Hradci Králové. Podrobnější informace, jako systém odměňování, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, a další, poskytla paní ředitelka Královehradecké pobočky za pomoci e-mailů.

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců byl vytvořen dotazník (viz příloha č. 1), který byl po konzultaci s vedoucí obchodního domu vytištěn a rozdán pracovníkům ve firmě, kteří měli na jeho vyplnění čas přibližně tři týdny. Na pobočce pracuje přibližně 107 zaměstnanců, z toho je asi 30 brigádníků. Z tohoto počtu jich dotazník vyplnilo celkem 72. Tomuto počtu odpovídá návratnost 67 %.

Dotazník je anonymní a skládá se celkem z 19 otázek. Před samotnými otázkami bylo uvedeno krátké uvedení do problematiky a upozornění na anonymitu celého šetření. Otázky v dotazníku byly sestaveny s ohledem na to, v jaké firmě probíhala analýza, a jaké jsou v ní pracovní pozice.

První část je zaměřena na demografické údaje. Skládá se z dotazů zaměřených na bližší identifikaci pracovníků. Těchto dotazů je celkem 5, s rozsahem 2 až 5 možných odpovědí, ze kterých měli respondenti zakroužkovat vždy jednu možnost odpovídající jejich aktuálnímu životnímu stavu. Jedná se zejména o pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozici a počet let odpracovaných ve firmě.

Ve druhé části se nacházejí otázky zaměřené na míru spokojenosti v zaměstnání. Tento úsek se skládá ze 14 otázek. Respondenti zde odpovídali pomocí číselné škály:

1. zcela souhlasím
2. spíše souhlasím
3. spíše nesouhlasím
4. zcela nesouhlasím

Možnost uvést ani souhlas, ani nesouhlas jsem zaměstnancům nedala, z důvodu potřeby konkrétních odpovědí pro vypovídající hodnotu výsledků průzkumu.

Při vyhodnocování vyplněných dotazníků byly jednotlivé odpovědi na otázky sečteny a zpracovány do tabulek (viz příloha č. 2 a č. 3). Později byl ke každé otázce vytvořen výsečový graf, ve kterém bylo zobrazeno procentuální vyjádření jednotlivých odpovědí.

3.3 Charakteristika firmy

Kaufland je německá firma, založená roku 1930. Kaufland, společně se supermarketem Lidl, patří pod mateřskou společnost Schwarz Gruppe. Pod touto značkou jsou provozovány obchodní domy, supermarkety a hypermarkety nejen v Německu, Česku nebo Slovensku, ale také v Chorvatsku či Rumunsku. Pobočky v České republice jsou zaštiťovány pod názvem Kaufland Česká republika, v. o. s. Tato společnost se do Česka dostala v roce 1998 a k dnešnímu dni provozuje na území 133 poboček, 2 logistická centra a vlastní masozávod. V těchto provozech našlo práci přes 23 500 lidí. Prodejny zaujímají plochu od 2 500 do 12 000 m² a jsou většinou vystavovány ve městech s minimálním počtem obyvatel 10 000. Společnost se v roce 2019 může pyšnit prestižním oceněním „Top Employer“ pro Českou republiku ale také v rámci Evropy.

V České republice je hlavní sídlo firmy v Bělohorské ulici 203, v Praze 6. Královehradecká pobočka se nachází na adrese Pilnáčkova 436/11, 500 03 Hradec Králové.

3.3.1 Systém odměňování

V podniku jsou jednotlivé pracovní pozice rozděleny hlavně podle pracovní náplně. Základní pozicí je asistent prodeje, dále koordinátor prodeje, vedoucí oddělení a nakonec vedoucí obchodního domu.

Asistent prodeje

Pod tímto označením pracují všichni na základních pozicích, jako jsou pokladní, pracovníci foodu v úsecích chlazených a mražených potravin, zeleniny, obslužných pultů a dále zaměstnanci non foodu, skladníci a pracovníci SAP a autodispa. Hlavním úkolem pracovníků SAP je řízení procesu příjmu a výdeje zboží ve skladu a plánování potřebných ploch pro tyto operace. Dále naskladňování regionálního pečiva, novin a časopisů. Pro pracovníky autodispa je náplní práce nastavování maximální kapacity artiklů do regálů a kontrola fyzického a účetního stavu zboží. Pro tyto místa je nástupní plat 24 000 Kč hrubého, při odpracování 40 hodin za týden. Po prvním roce je tato částka navýšena na 25 000 Kč.

Koordinátor prodeje

Na pozicích koordinátora prodeje je podle velikosti filiálky a obratu 5 – 7 lidí. Tato pozice zahrnuje plánování a umístování akčního zboží, kontrolu kvality a trvanlivosti výrobků. Zajišťuje tak kvalitu a plynulý chod všech oddělení s čerstvým zbožím a úseku pokladen. Zároveň na této pozici pracovníci fungují jako kontaktní osoba pro styk se zákazníky. Toto postavení je ohodnoceno nástupní mzdou 29 250 Kč, po 1. roce se ohodnocení zvyšuje na 31 500 Kč, po 2. roce se zvýší o 1 000 Kč a po 3 letech dosáhne zaměstnanec na 36 000 Kč.

WBL

Pod touto zkratkou jsou zaměstnání vedoucí oddělení zboží, po kterých je vyžadováno alespoň středoškolské vzdělání s maturitou. Tito vedoucí zajišťují chod úseků suchých potravin, nápojů, nepotravinářského zboží, mléčných potravin, mražených produktů a příjmu zboží. Jsou zodpovědní za plnění ekonomických ukazatelů a dosahování požadovaných výsledků v jednotlivých odděleních. Mají na starost vedení a rozvoj zaměstnanců ve své části. Ručí za kompletní tok zboží, dodržování veškerých právních, pracovněprávních, hygienických, bezpečnostních a dalších předpisů. Lidé na těchto pozicích jsou za svou činnost ohodnoceni částkou 42 000 Kč.

VOD

Vedoucí obchodního domu je zodpovědný za chod celého provozu prodejny, včetně personálního zajištění a vedení zaměstnanců. Má za úkol vést, dohlížet a rozvíjet vedoucí jednotlivých oddělení. Dodržovat veškeré ekonomické ukazatele a dosahovat požadovaných výsledků. Na této pozici může pracovat člověk s minimálně bakalářským vzděláním a odpovídající praxí v oboru.

3.3.2 Organizace pracovní doby

Obchodní dům má otevírací dobu od 7:00 do 22:00, čemuž se přizpůsobuje pracovní doba zaměstnanců. Směny jsou organizovány systémem krátký, dlouhý týden, přičemž jeden víkend v měsíci je volný. Pracovníci příjmu zeleniny, foodu a non foodu nastupují na ranní směnu v 5:00. Ostatní pracovníci jsou rozplánováni pro pokrytí funkčnosti filiálky a splnění osmihodinové pracovní doby.

3.3.3 Příplatky

Zaměstnancům se připočítávají ke mzdě pouze příplatky za noční směny, a to 15 % za každou odpracovanou hodinu.

3.3.4 Dovolená

Všichni pracovníci mají nárok na 20 dní dovolené a po odpracovaném roce na 25 dní. Mají povinnost naplánovat si volno na rok dopředu, přičemž drobné změny jsou samozřejmě možné. Dovolenu z předešlého roku by si měli vybrat maximálně do konce ledna.

3.3.5 Benefity

Každý pracovník dostává za každou směnu stravenku v hodnotě 80 Kč. Z této hodnoty platí 55 % zaměstnavatel a 45 % sám zaměstnanec. Dále Kaufland poskytuje příspěvek 800 Kč na svatební kytici, 1 000 Kč k narození dítěte a k tomu maminka obdrží „baby balíček“. K životnímu jubileu 50 let zaměstnanec dostane 1 000 Kč. A po deseti odpracovaných letech ve firmě je vyplácena částka odpovídající jedné mzdě navíc. Dále pobočka organizuje 2 X za rok večírek v hodnotě asi 60 000 Kč.

3.3.6 Školení

Na odborná školení jezdí pouze pracovníci autodispa, koordinátoři prodeje, vedoucí oddělení a vedoucí obchodního domu. Na základě těchto školení potom probíhá předávání informací na podřízené jednotlivých proškolených pracovníků.

4. Výsledky a jejich diskuse

Dotazníkové šetření probíhalo formou vyplňování vytištěných dotazníků, na filiálce společnosti Kaufland, v. o. s., v Hradci Králové. V pobočce je zaměstnáno celkem 107 lidí a z nich dotazník vyplnilo 72 pracovníků. Tomu odpovídá návratnost 67 %.

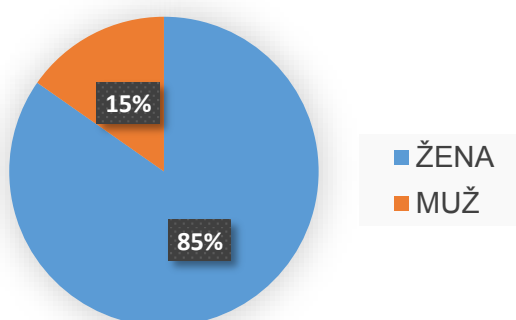
4.1 Vyhodnocení dotazníku

A. Demografické údaje

Otázka č. 1: Pohlaví?

Z grafu níže můžeme vyčíst, že je na pobočce Kauflandu v Hradci Králové zaměstnáno mnohonásobně více žen než mužů. Žen zde pracuje 85 % a mužů pouze 15 % z celkového počtu pracovníků, kteří odpověděli na dotazník. Podle dotazníků se jedná o muže pracující pouze jako asistent prodeje. Podle osobního rozhovoru s ředitelkou pobočky se jedná o muže na pozici skladníka. Tento výsledek se dal předpokládat, protože je obecně známé, že muže příliš neláká práce za pokladnou nebo v kanceláři. A naopak na pozice skladníků jsou vhodnější muži, kvůli manipulování s těžkými břemeny.

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen

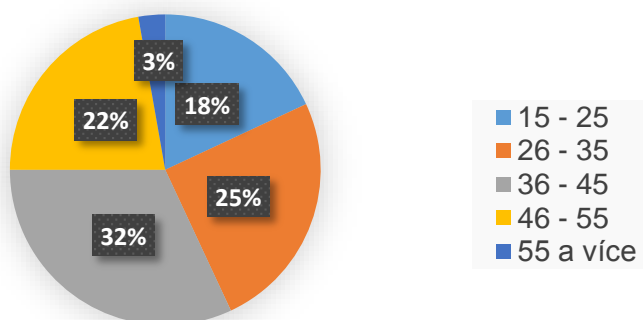


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 2: Věk?

Věkové rozložení zaměstnanců je zde poměrně pestré. Největší zastoupení zde mají lidé ve věku 36 – 45 let, kterých je 32 %. Hned za nimi následují pracovníci v rozmezí 26 – 35 let, s procentuálním zastoupením 25 %. Jen o něco méně pak je zaměstnanců ve věku 46 – 55 let. Následují zaměstnanci staří 15 – 25 let. Nejmenší zastoupení mají lidé ve věku 55 a více let, kterých jsou pouze 3 %.

Graf č. 2: Věkové rozložení zaměstnanců ve firmě

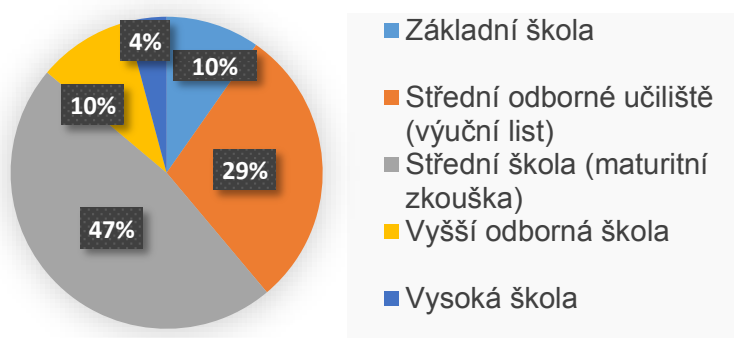


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Kaufland v Hradci Králové zaměstnává nejvíce lidí s dosaženým středoškolským vzděláním, zakončeným maturitní zkouškou. Počet těchto zaměstnanců se přibližuje polovině, přesně se jedná o 47 %. Za nimi následují vyučení zaměstnanci. Po 10 % ve firmě tvoří lidé se základním vzděláním a s vyšší odbornou školou. Nejméně je zde pracovníků s vysokoškolským vzděláním.

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

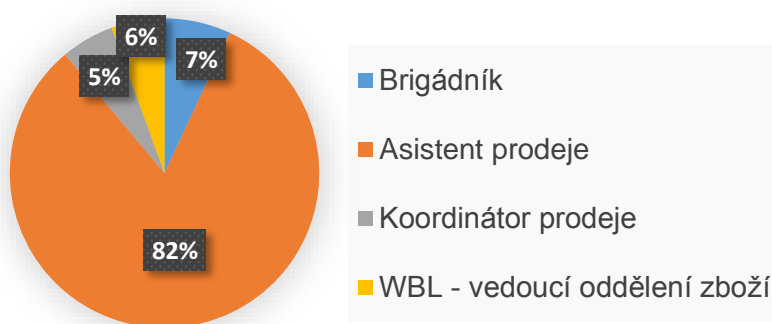


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 4: Pracovní pozice?

Ve firmě je nejmenší zastoupení koordinátorů prodeje, a to 5 % z dotázaných. O něco více je vedoucích oddělení zboží. Jedná se o 6 %. Největší počet, 82 % je zde pracovníků na pozici asistent prodeje. Tento výsledek se dal velice dobře předpokládat.

Graf č. 4: Zastoupené pracovní pozice

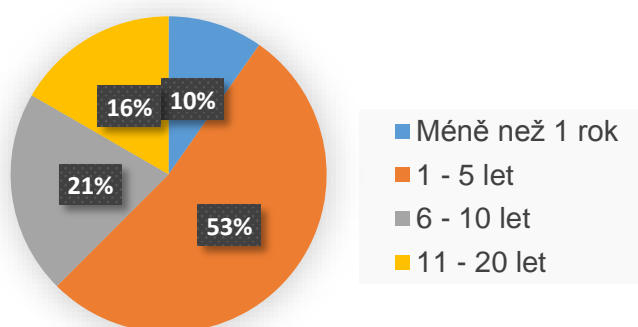


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 5: Počet let odpracovaných v této firmě.

Nejvíce zaměstnanců ve firmě pracuje nepřetržitě 1 – 5 let, jedná se o 53 %. 21% tvoří lidé, kteří jsou zde zaměstnáni 6 – 10 let. Za nimi následují lidé s odpracovanými 11 – 20 roky. Tito zaměstnanci tvoří 16 %. Nejmenší podíl, 10 % zastupují krátce zaměstnaní, po dobu kratší než 1 rok.

Graf č. 5: Délka zaměstnání ve firmě



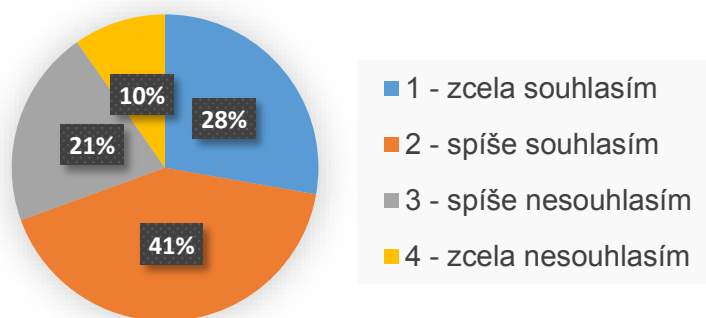
Zdroj: Vlastní práce

B. Faktory ovlivňující míru spokojenosti

Tvrzení č. 1: Má práce mne baví.

Největší podíl zaměstnanců uvedlo jako odpověď na tuto otázku variantu „spíše souhlasím“. Tato reakce se objevila ve 41 %. Za ní následovala s 28 % odpověď „zcela souhlasím“. Znamená to tedy, že více než polovinu dotazovaných zaměstnanců jejich práce baví. Objevily se ale také odpovědi „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“ v zastoupení 21 % a 10 %.

Graf č. 6: Zajímavost práce

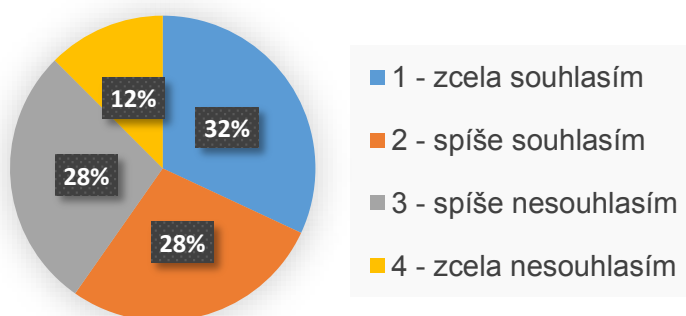


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 2: Má práce odpovídá mému vzdělání.

32 % zaměstnaných jasně souhlasí s tvrzením, že jejich práce odpovídá jejich vzdělání. Dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“. Tyto odpovědi mají každá po 28 %. Nejméně z dotázaných tvrdí, že jejich práce neodpovídá jejich vzdělání. Těchto pracovníků je 12 %.

Graf č. 7: Návaznost zaměstnání na vzdělání

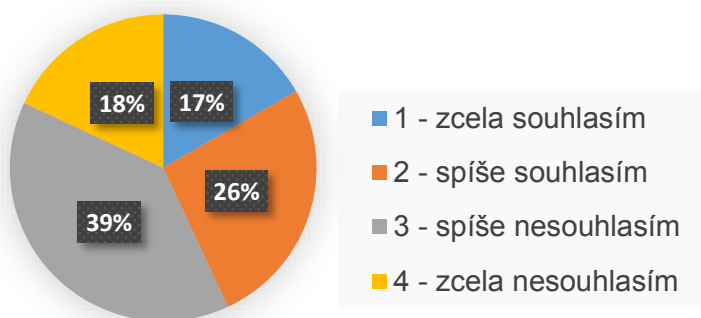


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 3: Mám možnost se dále vzdělávat.

Největší podíl zaměstnanců uvedlo, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Jedná se o 39 %. Zcela nesouhlasí 18 %. Menšina zaměstnanců uvedlo, že zcela souhlasí. 26 % spíše souhlasí. Tyto výsledky se daly očekávat, jelikož na různá školení jsou posíláni pouze pracovníci autodispa, koordinátoři prodeje, vedoucí oddělení a vedoucí obchodního domu

Graf č. 8: Možnost dalšího vzdělávání

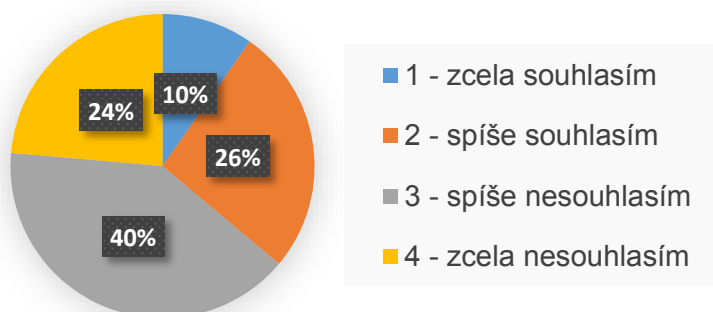


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 4: Využívám možnost dalšího vzdělávání.

V návaznosti na předchozí tvrzení se objevilo nejvíce odpovědí „zcela nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“, a to v počtu 24 % a 40 %. Zcela souhlasí pouze 10 % a spíše souhlasí 26 % zaměstnanců.

Graf č. 9: Využití možností pro další vzdělávání

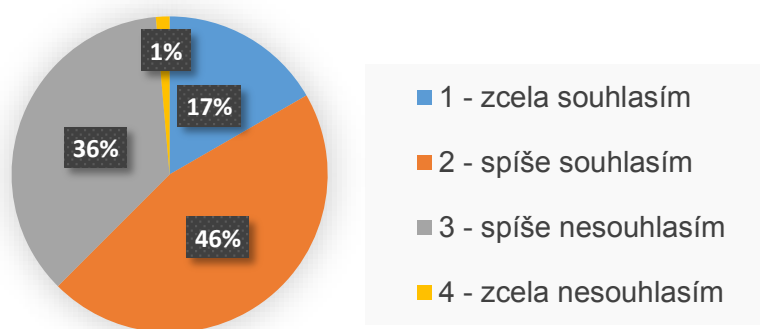


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 5: Jsem spokojen s výší platu.

Ve firmě jsou lidé se svou výší platu převážně spokojeni. 17 % zaměstnanců je zcela spokojeno. 46 % pracovníků je spokojeno, ale myslí si, že by mohl být vyšší. 36 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a pouze 1 % z dotázaných nesouhlasí vůbec.

Graf č. 10: Spokojenost s výší platu

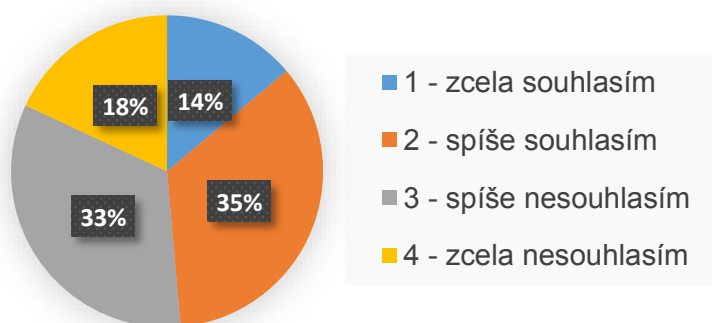


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 6: Jsem spokojen se systémem odměňování.

Odměňovací systém firmy zcela vyhovuje 14 % zaměstnaných. 35 % v něm vidí prostory pro zlepšování, nicméně jsou s ním spokojeni. Naopak 33 % uvedlo možnost „spíše nesouhlasím“ a 18 % pracovníků není vůbec se zavedeným systémem spokojeno.

Graf č. 11: Spokojenost se systémem odměňování

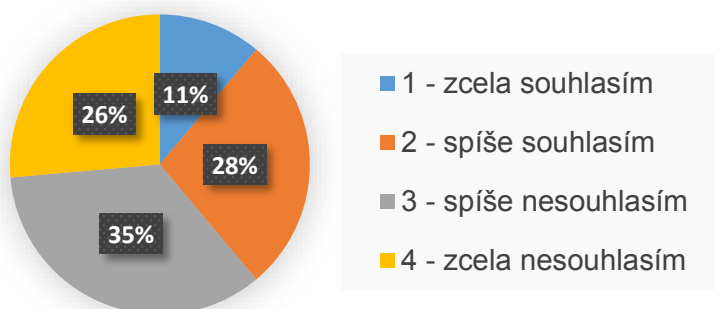


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 7: Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity.

Zaměstnanecké benefity se většině pracovníků nelíbí. Většina totiž uvedla odpověď „spíše nesouhlasím“ a 26 % že zcela nesouhlasí. Ovšem jsou i lidé, kterým jejich možnosti benefitů vyhovují. Jedná se o 28 %, kteří s tvrzením spíše souhlasí a o 11 %, kteří zcela souhlasí.

Graf č. 12: Spokojenost s benefity

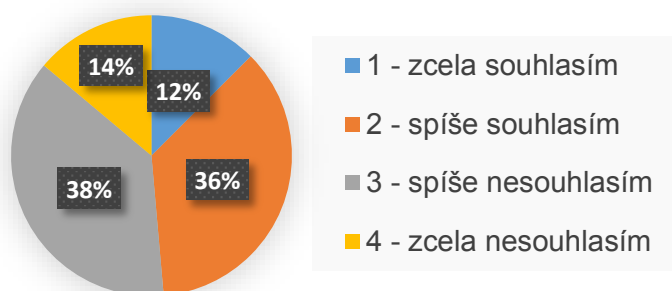


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 8: Mám pocit seberealizace při mé práci.

Nejmenší počet (12 %) uvedlo tvrzení „zcela souhlasím“. 14 % zaměstnanců s tímto tvrzením absolutně nesouhlasí. S podobným počtem odpovědí pak jsou možnosti „spíše nesouhlasím“ (38 %) a „spíše souhlasím“ (36 %). Znamená to tedy, že více než polovinu zaměstnanců jejich práce nenaplňuje.

Graf č. 13: Pocit seberealizace v zaměstnání

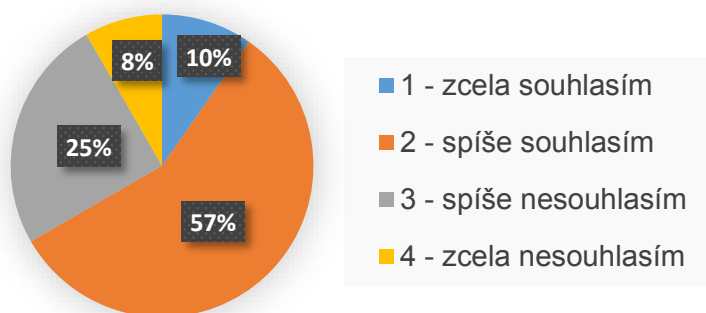


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 9: Mám možnost navrhnout své nápady a vylepšení.

Více než polovina dotázaných s tímto tvrzením spíše souhlasí. Čtvrtina dotázaných uvedlo odpověď „spíše nesouhlasím“. Pouze 10 % zcela souhlasí. A nejméně zaměstnanců uvedlo možnost „zcela nesouhlasím“.

Graf č. 14: Možnost navrhnout vylepšení

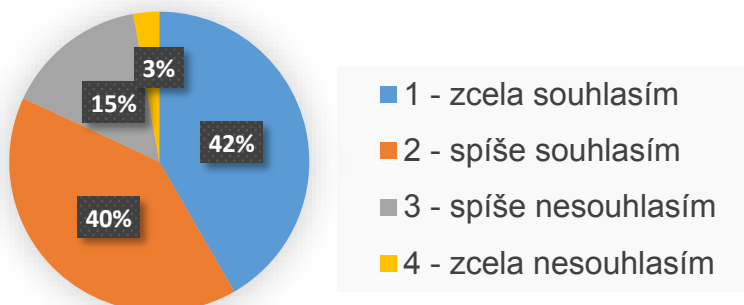


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 10: Pracovní doba mi utíká rychle.

Naprosté většině zaměstnanců jejich pracovní doba utíká rychle. Nejčastěji totiž uvedli odpověď „zcela souhlasím“, a to v 42 % a „spíše souhlasím“ (40 %). Možnost „spíše nesouhlasím“ zvolilo 15 % dotázaných. Nejméně ubíhá pracovní doba jen 3 % zaměstnaných na pobočce.

Graf č. 15: Uplynutí pracovní doby

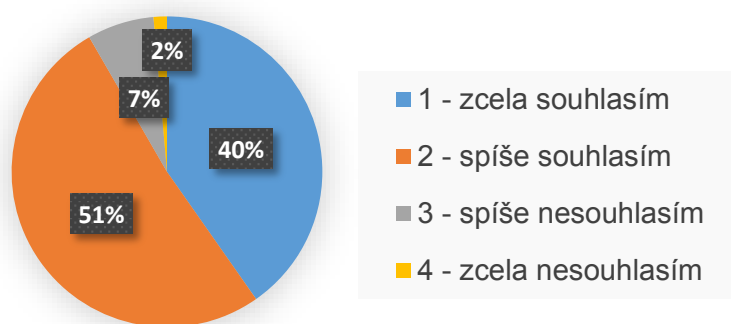


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 11: Jsem spokojen se svým nadřízeným.

Se svým nadřízeným je spokojen největší podíl zaměstnanců, kteří odpověděli na dotazník. 40 % totiž zvolilo možnost „zcela souhlasím“. Polovina z nich, přesně 51 %, uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Pouze 7 % je spíše nespokojeno. Nejmenší zastoupení zde mají zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou se svým nadřízeným zcela nespokojeni. Těchto pracovníků jsou 2 %.

Graf č. 16: Spokojenost s nadřízeným

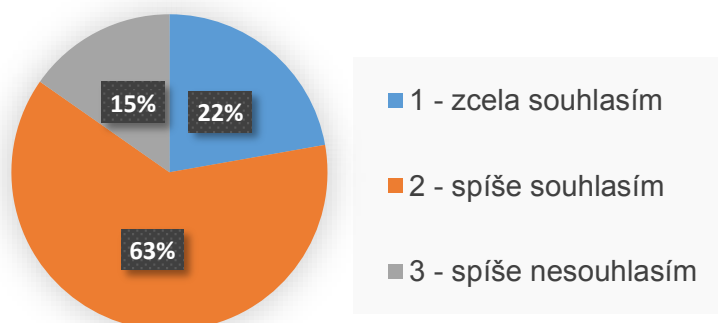


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 12: Vztahy mezi kolegy jsou přátelské, upřímné a čestné.

Odpovědi na tuto otázku jsou zcela jednoznačné. Naprostá většina (63 %) uvádí, že jsou vztahy na pracovišti spíše kladné. 22 % považuje atmosféru mezi kolegy na zcela přátelskou. Nejmenší počet zaměstnanců (15 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Možnost „zcela nesouhlasím“ ne zvolil ani jeden z dotázaných pracovníků.

Graf č. 17: Příjemné vztahy na pracovišti

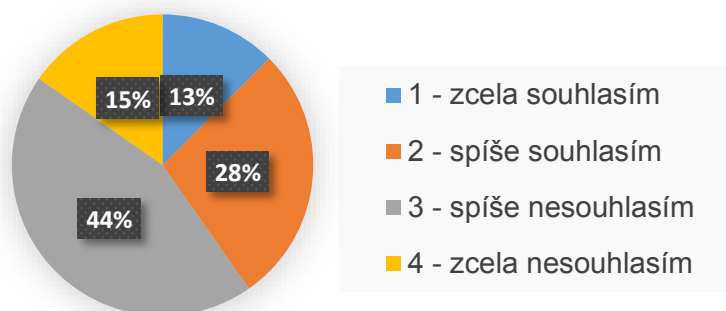


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 13: Ze své práce jsem často ve stresu.

13 % zaměstnanců si myslí, že jejich práce vyvolává stres. 28 % lidí s tímto tvrzením „spíše souhlasí“. Největší podíl (44 %) uvedlo možnost „spíše nesouhlasím“. Připadají si tedy, že jejich práce stres nevyžaduje. 15 % zvolilo možnost „zcela nesouhlasím“.

Graf č. 18: Stres ve firmě

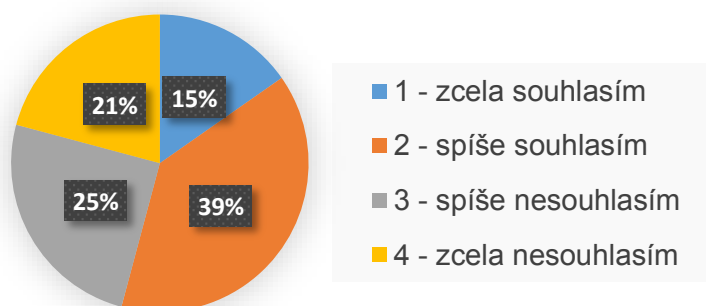


Zdroj: Vlastní práce

Tvrzení č. 14: Přemýšlím o změně zaměstnání.

Tato otázka dopadla poměrně překvapivě. Přesto, že podle předchozích tvrzení lze zaměstnance firmy považovat za spokojené na svých pracovních pozicích, 15 % z nich zcela souhlasí s tvrzením, že přemýšlí o změně své profese. Dalších 39 % uvedlo možnost „spíše souhlasím“. 25 % zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“ a pouze 21 % pracovníků nemá v úmyslu změnu svého povolání.

Graf č. 19: Znamky fluktuace



Zdroj: Vlastní práce

4.2 Diskuse a návrhy změn

Cílem této práce bylo analyzovat pracovní spokojenost nebo případnou nespokojenost zaměstnanců ve firmě a zaměřit se na jednotlivé ovlivňující faktory. Pro přehlednost této kapitoly se budu zabývat hlavně těmi faktory, které zaměstnanci považují za negativní, a poté navrhnu změny, které by mohli vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

1. Nespokojenost s výší platu

Podle výsledků dotazníku je se svým platem v určité míře spokojeno 63 % pracovníků. Ovšem je poměrně vysoký počet zaměstnanců, kteří uvedli odpověď „spíše nesouhlasím“. Tato odpověď se objevila ve 36 %. Možnost „zcela nesouhlasím“ se objevila v množství 1 %. Znamená to tedy, že více než třetina zaměstnanců je nespokojeno se svým ohodnocením.

Možnosti změn

Ve vyplněných dotaznících je zřetelně vidět, že odpovědi „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“ nejčastěji uvádějí zaměstnanci se základním vzděláním a s vyučením. Objevuje se i pár negativních odpovědí od pracovníků na vyšších pozicích, jako koordinátor prodeje a vedoucí oddělení zboží. Podle osobního rozhovoru s některými pracovníky je důvodem těchto jejich reakcí převážně pocit, že mají příliš úkolů, které musí zajistit. Připadají si, že je množství práce, kterou musí dělat, neadekvátně ohodnoceno, a přáli by si zvýšení své hrubé mzdy. V jejich případě by tedy mohlo být přínosné jejich mzdy navýšit, případně uvažovat o vytvoření systému odměn pro tyto pracovníky.

V případě zaměstnanců s nízkým dosaženým vzděláním by firma mohla vytvořit motivační systém. Například pokud si zaměstnanec doplní, či rozšíří své vzdělání o různé kurzy, nebo i o celé další studium, navýší se jeho hrubá mzda o určitou částku. Tímto krokem by se také ve firmě zvýšil počet pracovníků vzdělaných v oboru, což by bylo zcela jistě přínosné.

2. Nespokojenost se systémem odměňování

Se systémem odměňování je v určité míře spokojeno celkem 49 % zaměstnanců. 51 % z nich, uvedlo, že by uvítali jiné nastavení tohoto systému. Ve firmě totiž není nastaven žádný systém pro zvláštní odměny. Příplatky zaměstnanci dostávají pouze v případě noční směny, a to ve výši 15 %.

Možnosti změn

Zaměstnanci pracující v obchodních řetězcích tohoto typu jsou například v období různých svátků, z důvodu vyššího přívalu zákazníků, nuceni zůstat v práci déle a přijmout přesčasy. V tomto případě by bylo vhodné nastavit procentní příplatek, či tarifní příplatek za každou přesčasovou hodinu.

3. Nespokojenost se zaměstnaneckými benefity

Se zaměstnaneckými benefity není spokojeno celkem 61 % pracovníků. Přičemž na tvrzení o spokojenosti s benefity uvedlo 35 % lidí odpověď „spíše nesouhlasím“ a 26 % „zcela nesouhlasím“.

Možnosti změn

Jediným možným vylepšením této nespokojenosti, je přidat další benefity do nabídky. Ve většině firem je zaměstnanci vítána možnost zakoupit různé zájezdy. Ať už se jedná o letní nebo zimní dovolené, nebo jednodenní zájezdy do lázní. Firma v tomto případě vyjedná výhodnější ceny u cestovních kanceláří a zaměstnanci si svou cestu hradí sami. Pro firmu je tedy velikou výhodou, že nemá žádné náklady a zaměstnanci tuto možnost ocení.

4. Projevy fluktuace ve firmě

Z grafu č. 14 je možné vyčíst, že přes polovinu zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnání. Přesně 15 % lidí uvedlo odpověď „zcela souhlasím“ a 39 % „spíše souhlasím“. Pouze 46 % pracovníků o změně povolání neuvažuje. Podle dotazníků je jasné, že o změně uvažují nejvíce zaměstnanci, kteří jsou ve firmě do 1 roku a v rozmezí 1 – 5 let. Jedná se často o mladé lidi, kteří právě dokončili studia a nastoupili do této firmy. Jelikož je těchto mladých, ve firmě krátce zaměstnaných, poměrně vysoký podíl, dá se předpokládat i vysoké procento nespokojenosti u tohoto faktoru.

Možnosti změn

Vylepšit tento stav by mohla všechna opatření navržená u předešlých faktorů.

5. Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo, prozkoumat jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců Kauflandu, v. o. s., na filiálce v Hradci Králové. Měla jsem zjistit jaký je aktuální stav spokojenosti zaměstnanců a v případě nespokojenosti s jednotlivými faktory navrhnout možná opatření a vylepšení, která by vedla ke zvýšení spokojenosti pracovníků.

Při studiu odborné literatury jsem dostala základní pojem o tom, co je to spokojenost zaměstnanců a jakými všemi faktory může být ovlivňována. Z těchto faktorů jsem vybrala ty nejdůležitější a sestavila podle nich dotazník. Dotazníkový průzkum mi pak umožnil rozebrat jednotlivé faktory a zhodnotit jejich výsledky.

Z dotazníkového průzkumu vyšlo, že jsou zaměstnanci Královehradeckého Kauflandu více než s polovinou faktorů spokojeni. Nejpozitivněji hodnotili svého nadřízeného. Dále jsou také kladně hodnoceny faktory, jako vztahy mezi kolegy, možnost navrhnout své nápady a další. Tyto faktory by se ale daly spíše zařadit k těm méně důležitým. Za nejdůležitější faktor můžeme považovat systém odměňování, zaměstnanecké benefity a v neposlední řadě známky fluktuace. Všechny tyto faktory nevyšly zcela kladně. Jejich výsledky se vždy pohybují okolo 50 % až 60 %. Z toho nejhorší výsledek mají zaměstnanecké benefity. Vzhledem k těmto výsledkům by měla firma učinit patřičné kroky navržené v předchozí kapitole, které by zvýšili spokojenost zaměstnanců s jednotlivými faktory. Zvýšením spokojenosti s těmito faktory, by se také mohlo zásadně změnit důležité procento zaměstnanců přemýšlejících o změně povolání. Mimo jiné by ve firmě měli také věnovat pozornost tomu, že se zaměstnanci chtějí dále vzdělávat. Nyní mají možnost účastnit se různých školení pouze pracovníci na určitých pozicích. Podle dotazníku, by ale uvítalo možnost sebevzdělávání daleko více zaměstnanců.

Naopak je pro firmu dobrou zprávou, že zaměstnanci, ve většině případů, jejich práci baví a mají pocit, že odpovídá jejich dosaženému vzdělání.

Podle mého názoru by měla firma věnovat zvýšenou pozornost jednomu faktoru, a to stresu v práci. Tento faktor sice vyšel kladně, ale pokud by se procento negativních odpovědí zvyšovalo, bylo by potřeba zamyslet se nad zatížením jednotlivých zaměstnanců. Pokud by totiž zaměstnanci byli vystavováni příliš velkému stresu, mohlo by se opět zvýšit procento lidí uvažujících o odchodu z firmy.

Na závěr bych chtěla projevít důvěru, že pokud firma podnikne změny ve svém systému a odstraní své nedostatky, dojde ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tím pádem se ještělepší atmosféra na pracovišti a zvýší se efektivita práce.

6. Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARGYLE, Michael. *The Social Psychology of Work*. Harmondsworth: Penguin 1989. ISBN 0800872436
- [3] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Přeložila Jitka NOVOTNÁ. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [4] GEBERT, D. a ROSENSTIEL L. v., *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. 2. vyd., Stuttgart-Berlin-Koeln: Kohlhammer, 1989.
- [5] HACKMAN, J. R. a OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MASS: Addison-Wesley, (1980). ISBN 9780201027792.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- [7] KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.
- [8] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [9] LUTHANS, F. *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill, 1992
- [10] MAREŠ, P. a BÁNOVCOVÁ, L. *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí*. Sociální studia. Brno: Masarykova univerzita, 2002, roč. 8, č. 1. ISSN 1212-365X
- [11] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [12] MLČÁK, Z. a SLÍVA, K. *Pracovní a životní spokojenost Sociálních pracovníků a Percepce rozvoje jejich profesních kompetencí*. Kontakt, 2005/11/22 2005, vol. 7, no. 3-4, p. 305-313. ISSN 1212-4117
- [13] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9434-7.
- [15] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

- [16] TOPLIS, J. a DULEWICZ, V. a FLETCHER, C. *Psychological Testing*. London: Institute of Personnel Management, 1991
- [17] VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
- [18] VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje

- [1] Kaufland. *Wikipedie* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Kaufland>
- [2] O nás. *Kaufland* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://kariera.kaufland.cz/vice-o-kauflandu/o-nas/kdo-jsme.html>
- [3] Pro novináře. *Kaufland* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2019.m=02.n=kaufland-ziskal-oceneni-top-employer-2019.html>
- [4] Veřejný rejstřík. *Justice* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: www.justice.cz
- [5] Spokojenost. *WikiKnihovna* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Spokojenost>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vlivy pracovní ne/spokojenosti působící na pracovní chování

Obrázek č. 2: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Obrázek č. 3: Teorie motivace práce

Obrázek č. 4: Sestava Maslowovy hierarchie potřeb

Seznam grafů

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen

Graf č. 2: Věkové rozložení zaměstnanců ve firmě

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Graf č. 4: Zastoupené pracovní pozice

Graf č. 5: Délka zaměstnání ve firmě

Graf č. 6: Zajímavost práce

Graf č. 7: Návaznost zaměstnání na vzdělání

Graf č. 8: Možnost dalšího vzdělávání

Graf č. 9: Využití možností pro další vzdělávání

Graf č. 10: Spokojenost s výší platu

Graf č. 11: Spokojenost se systémem odměňování

Graf č. 12: Spokojenost s benefity

Graf č. 13: Pocit seberealizace v zaměstnání

Graf č. 14: Možnost navrhnout vylepšení

Graf č. 15: Uplynutí pracovní doby

Graf č. 16: Spokojenost s nadřazeným

Graf č. 17: Příjemné vztahy na pracovišti

Graf č. 18: Stres ve firmě

Graf č. 19: Znamky fluktuace

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Výsledky 1. části dotazníku

Příloha č. 3: Výsledky 2. části dotazníku

PŘÍLOHA Č. 1:

Dobrý den,

jmenuji se Anežka Tichá a jsem studentkou zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Spokojenost zaměstnanců.

Veškeré informace z tohoto dotazníku jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro potřeby mé bakalářské práce.

Předem Vám velice děkuji za spolupráci a Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Demografické otázky (vyberte prosím odpovídající možnost)

1. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Věk

- a) 15-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 55 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní škola
- b) Střední odborné učiliště (zakončeno výučním listem)
- c) Střední škola (zakončeno maturitní zkouškou)
- d) Vyšší odborná škola
- e) Vysoká škola

4. Pracovní pozice

- a) Brigádník
- b) Asistent prodeje
- c) Koordinátor prodeje
- d) WBL – vedoucí oddělení zboží
- e) VOD – vedoucí obchodního domu

5. Počet let odpracovaných v této firmě

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-20 let
- e) 21 let a více

DOTAZNÍK POKRAČUJE NA DALŠÍ STRANĚ!!!

Otázky zaměřené na míru spokojenosti se zaměstnáním. Zaškrtněte míru Vašeho souhlasu s daným tvrzením na škále: **1 – zcela souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím.**

1. Má práce mne baví.

1 2 3 4

2. Má práce odpovídá mému vzdělání.

1 2 3 4

3. Mám možnost se dále vzdělávat.

1 2 3 4

4. Využívám možnost dalšího vzdělávání.

1 2 3 4

5. Jsem spokojen s výší platu.

1 2 3 4

6. Jsem spokojen se systémem odměňování.

1 2 3 4

7. Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity.

1 2 3 4

8. Mám pocit seberealizace při mé práci.

1 2 3 4

9. Mám možnost navrhnout své nápady a vylepšení.

1 2 3 4

10. Pracovní doba mi utíká rychle.

1 2 3 4

11. Jsem spokojen se svým nadřízeným.

1 2 3 4

12. Vztahy mezi kolegy jsou přátelské, upřímné a čestné.

1 2 3 4

13. Ze své práce jsem často ve stresu.

1 2 3 4

14. Přemýšlím o změně zaměstnání.

1 2 3 4

PŘÍLOHA Č. 2

Výsledky 1. části dotazníku

Pohlaví		Věk		Nejvyšší dosažené vzdělání		Pracovní pozice		Počet let odpracovaných ve firmě	
Žena	61	15 - 25	13	Základní škola	7	Brigádník	5	Méně než 1 rok	7
Muž	11	26 - 35	18	SOU - výuční list	21	Asistent prodeje	59	1 - 5 let	38
		36 - 45	23	SŠ - maturitní zkouška	34	Koordinátor prodeje	4	6 - 10 let	15
		46-55	16	Vyšší odborná škola	7	WBL - vedoucí oddělení zboží	4	11 - 20 let	12
		55 a více	2	Vysoká škola	3	VOD - vedoucí obchodního domu	0	21 let a více	0

PŘÍLOHA Č. 3

Výsledky 2. části dotazníku

Otázka / Míra souhlasu	1 - Zcela souhlasím	2 - Spíše souhlasím	3 - Spíše nesouhlasím	4 - Zcela nesouhlasím
1. Má práce mne bavit.	20	30	15	7
2. Má práce odpovídá mému vzdělání.	23	20	20	9
3. Mám možnost se dále vzdělávat.	12	19	28	13
4. Využívám možnost dalšího vzdělávání.	7	19	29	17
5. Jsem spokojen s výší platu.	12	33	26	1
6. Jsem spokojen se systémem odměňování.	10	25	24	13
7. Jsem spokojen se zaměstnaneckými benefity.	8	20	25	19
8. Mám pocit seberealizace při mé práci.	9	26	27	10
9. Mám možnost navrhnout své nápady.	7	41	18	6
10. Pracovní doba mi utíká rychle.	30	29	11	2
11. Jsem spokojen se svým nadřízeným.	29	37	5	1
12. Vztahy mezi kolegy jsou přátelské,...	16	45	11	0
13. Ze své práce jsem často ve stresu.	9	20	32	11
14. Přemýšlím o změně zaměstnání.	11	28	18	15