

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci

The Motivation and Satisfaction of Employees at an Organization

Lýdie NOVÁ

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lýdie NOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0128P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci**
Zadávatel katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce ve vztahu k řešenému tématu.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte a zhodnoťte motivaci a spokojenost zaměstnanců v podniku.
4. Navrhněte možná řešení pro oblast motivování pracovníků v daném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

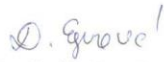
- **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva a kol.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěla poděkovat paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za poskytnutí cenných rad pro zpracování bakalářské práce a odborného vedení. Dále chci poděkovat paní Ing. Auingerové, personalistce společnosti KS-Europe s.r.o.

OBSAH

Obsah	5
Úvod.....	7
1 Motivace	9
1.1 Motiv, stimul.....	9
1.2 Zdroje motivace	11
1.3 Motivační profil	12
2 Pracovní motivace.....	14
2.1 Typy pracovní motivace	14
2.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	15
2.3 Nástroje pracovní motivace	16
3 Pracovní spokojenost	21
3.1 Faktory pracovní spokojenosti.....	22
3.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a motivací	23
4 Představení společnosti KS-Europe s.r.o.....	26
4.1 Základní údaje.....	26
4.2 Historie.....	29
4.3 Předmět podnikání	29
4.4 Vybrané ekonomické ukazatele	30
4.5 Organizační struktura společnosti.....	32
4.6 Charakteristika zaměstnanců	33
4.7 Personální práce	35
5 Stávající systém motivace.....	37
5.1 Mzda	37
5.2 Příplatky.....	37
5.3 Odměny.....	37
5.4 Příspěvky	38
5.5 Firemní svoz	38
5.6 Další finanční nástroje motivace.....	39
5.7 Právní poradenství	39
5.8 Program „Kolega pomáhá kolegovi“	39
5.9 Projekt „Zdravá firma“	39

5.10	Firemní akce	40
5.11	Pracovní podmínky	40
5.12	Komunikace	40
6	Dotazníkové šetření	42
6.1	Výsledky dotazníkového šetření	43
6.2	Závěry z dotazníkového šetření	50
7	Návrhy na zlepšení.....	55
7.1	Sick days	55
7.2	Příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity	57
7.3	Příspěvek na dopravu.....	59
7.4	Další návrhy.....	62
	Závěr	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam obrázků.....	65
	Seznam použitých zkratk	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam příloh	70

ÚVOD

Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou jedním z faktorů pro úspěšnou a prosperující společnost. Proto se v poslední době motivaci pracovníků věnuje zvýšená pozornost a měla by být nezbytnou součástí každého podniku. Motivace u zaměstnanců podněcuje chuť a ochotu se angažovat při plnění jejich práce. Správně nastavený motivační systém může zvyšovat výkony a spokojenost zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci jsou loajální, efektivnější, ochotni šířit dobré jméno společnosti a spojují s ní svoji budoucnost. To pomáhá k prosperitě společnosti, motivovaní zaměstnanci jsou totiž hybným faktorem pro dosažení podnikových cílů.

Tématem bakalářské práce je motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti KS-Europe s.r.o. Tato společnost existuje více než 20 let na území České republiky. Zabývá se zejména zpracováním vrácených zásilek a zasíláním reklamních tiskovin.

Cílem této práce je zhodnotit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení v dané oblasti. Pro dosažení vytyčeného cíle budou využity následující metody a techniky: studium relevantní odborné literatury, analýza interních materiálů poskytnutých společností, dotazování s využitím technik polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje 3 kapitoly, praktická následující 4 kapitoly. První 3 kapitoly se věnují obecně teorii motivace, pracovní motivaci a v neposlední řadě pracovní spokojenosti. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě studia odborné literatury. Čtvrtá kapitola charakterizuje společnost KS-Europe s.r.o. Obsahem kapitoly je předmět podnikání, historie, vybrané ekonomické ukazatele, organizační struktura, charakteristika zaměstnanců a personální práce. Poznatky jsou získány z webových stránek společnosti, výročních zpráv a písemné komunikace s pracovníky personálního oddělení. Pátá kapitola se zabývá stávajícím systémem motivace ve společnosti, zde jsou podrobně popsány, jaké nástroje společnost využívá k motivování pracovníků. Tato kapitola je zpracována na základě dotazování s využitím technik polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky personálního oddělení a následné písemné komunikace. Šestá kapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit motivovanost a spokojenost zaměstnanců v KS-Europe s.r.o. Na základě zhodnocení systému motivace společnosti a výsledků dotazníkového šetření

je vytvořena poslední sedmá kapitola. Kapitola zahrnuje možné návrhy a opatření na zlepšení v dané oblasti. Závěr práce je věnován celkovému shrnutí zjištěných poznatků.

1 MOTIVACE

Motivace existuje napříč všemi obory a aktivitami. Tato kapitola je zaměřena na vymezení motivace, na její dimenze, základní pojmy, zdroje motivace a na motivační profil.

Armstrong (2009, str. 109) uvádí, že „*teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňuje úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.*“

Motivaci lze chápat jako sílu a směr chování, také zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali daným způsobem. K dosažení vysokého výkonu organizace je zapotřebí dobře motivovaný personál, který dobrovolně vynaloží veškeré své úsilí, než se od něj očekává (Armstrong, Taylor, 2015).

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) vymezili tři dimenze motivace, a to:

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze vytrvalosti.

Dimenze směru motivaci člověka a jeho činnosti orientuje a zaměřuje určitým směrem nebo naopak odvrací. Dimenze intenzity se projevuje silou motivace, člověk vynakládá více či méně úsilí k dosažení daného cíle. Dimenzi vytrvalosti/stálosti lze chápat jako míru schopnosti člověka překonávat vnější a vnitřní překážky, které mohou bránit k vykonávání motivované činnosti. Vytrvalý jedinec je ten, který přes všechny překážky a neúspěchy nadále pokračuje v motivované činnosti s nezměněnou intenzitou a v původním směru (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.1 Motiv, stimulum

Motiv a stimulum jsou velmi podobné pojmy, a proto je nezbytné, je od sebe odlišit. Motiv vychází z vnitřní pohnutky, kdežto stimulum je podnět vycházející z vnějšího prostředí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.1.1 Motiv

Motiv lze charakterizovat jako určitou vnitřní psychickou sílu. Je to tedy pohnutka, která vzniká uvnitř člověka. Motiv může být chápán jako důvod, proč se jedinec chová daným způsobem, jeho činnosti dává psychologický smysl. Obecně je cílem každého motivu dosažení pocitu uspokojení či naplnění. Obvykle v psychice člověka nepůsobí jen jeden motiv, ale celá řada motivů současně. Můžou mít stejný nebo opačný směr, shodnou či rozdílnou intenzitu a různou vytrvalost. Stejně orientované motivy se vzájemně posilují, a tím podporují motivovanou činnost. Protikladné motivy se mohou vzájemně oslabovat, a tím pádem narušovat motivovanou činnost.

Rozlišují se dva druhy motivů, motivy cílové neboli terminální a motivy instrumentální. U cílových motivů je patrné, k jakému cíli člověka vedou, tento motiv působí do té doby, než jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Instrumentální motivy jsou úplným opakem. Těžko lze k motivu přiřadit cílový stav, jedná se například o zájem určité oblasti, jako o hudbu či literaturu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.1.2 Stimul

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 228) stimulaci lze chápat jako *„vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“*

Stimulace je tedy působení na psychiku z vnějšího prostředí, a to aktivním jednáním jiného člověka. Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka prostřednictvím vnějších zásahů, které vedou ke změně psychického procesu. Stimul lze charakterizovat jako jakýkoli podnět, který vyvolá změny v motivaci člověka. Stimuly se rozlišují na impulsy a incentivy. U impulsů jde o endogenní neboli vnitřní intrapsychické podněty, které označují změnu v těle nebo mysli. Jde například o bolest zubů, ta vyvolá motiv návštěvy zubaře nebo o únavu, která vyvolá motiv odpočinku. Incentivy jsou exogenní, tj. vnější podněty týkající se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Je to například pochvala za dobře vykonanou práci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.2 Zdroje motivace

Dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) motivaci vytváří těchto pět základních atributů:

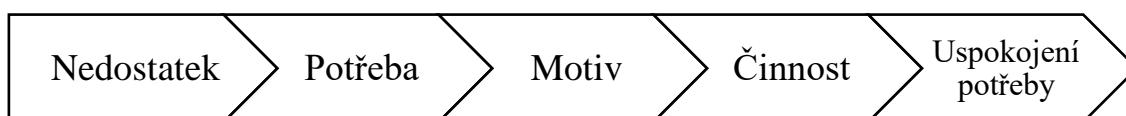
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

1.2.1 Potřeby

Potřebu lze chápat jako ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince důležitého a potřebného. Je to stav napětí, který vede k odstranění nedostatku. Potřeby lze členit na biologické a sociální.

Biologické (primární) potřeby jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla, jsou tedy vrozené. Mezi tyto potřeby patří např. potřeba vzduchu, potravy, tekutin atd. Sociální (sekundární) potřeby již nejsou založeny na biologické bázi, ale týkají se potřeb společenských. Do této skupiny je zahrnuta potřeba lásky, seberealizace či potřeba aktivity (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a jednání člověka je zobrazen na obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 229

1.2.2 Návyky

Pokud člověk dělá určitou činnost často, pravidelně a stále jí opakuje, stává se stereotypní a lze ji označit jako návyk. Návyk je tedy naučená, automatická činnost člověka, projevuje se jako vnitřní popud či motiv udělat něco konkrétního v dané situaci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.2.3 Zájmy

Z hlediska psychologie nelze pojem zájem jednoznačně vymežit. Zájem lze chápat jako zvláštní druh motivu, který obohacuje osobnost člověka. Každý člověk má různorodé zájmy, je to velice subjektivní. Mezi zájmy lze řadit např. sportovní, hudební, technické či jazykové (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.2.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Dle Jermáře a kol. (2012, str. 63) „*hodnotu je možno vymežit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.*“ Pokud člověk prožívá jakoukoli událost, automaticky ji hodnotí. Přiděluje ji subjektivní význam a důležitost. Pro většinu populace bez ohledu na subjektivitu lze zařadit tyto obecně platné hodnoty: láska, rodina, zdraví, svoboda aj.

1.2.5 Ideály

Ideál je určitý vzor, podle kterého člověk jedná. Jako ideály lze označit životní cíle, mohou se také týkat jak profesního, tak osobního života. Vznikají na základě působení rodiny a autorit (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

1.3 Motivační profil

Motivační profil představuje specifickou a relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Největší podíl na motivačním profilu osobnosti má sebepojetí, výkonová motivace, aspirační úroveň a ochota riskovat. Také je ovlivněn strukturou a úrovní schopností jedince, temperamentem či charakterovými vlastnostmi a postoji.

Profil jedince je možno vymežit pomocí dimenzí motivačního profilu, kde lze zaznamenat, jak je vysoká intenzita působení jednotlivých motivů. Pauknerová a kol. (2012) udává tyto dimenze:

- orientace na dosažení úspěchu – vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost,
- situační orientace – perspektivní orientace,
- individuální orientace – skupinová orientace,
- orientace na osobní prospěch – orientace prosociální,
- čínorodost – pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení,

- orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku.

Orientace na dosažení úspěchu může být vnímána např. jako finanční ohodnocení či různé zaměstnanecké benefity. Znamená to tedy, že přes tyto stimuly dokáže pracovník překonávat i ty nejnáročnější překážky. Ti, kteří se vyhýbají neúspěchu, volí tzv. zlatou střední cestu. Berou si totiž na sebe velkou zodpovědnost a svědomitost. Pro obě dimenze je důležité, aby ve svém pracovním životě mohly okusit pocit úspěchu (Tureckiová, 2007).

Dimenze, která je orientována na úspěch se vyznačuje potřebou uznání a získání společenské prestiže. Pro tyto lidi jsou důležité cíle, odměny a možnost soutěžit. Naopak orientace na vlastní činnost se projevuje tím, že jedinec má potřebu seberealizace. Tito jedinci se seberealizují prostřednictvím řešení závažných výzev. Dalším členěním je situační a perspektivní orientace. Obě s sebou nesou značné výhody, ale i nevýhody. Situačně orientovaný jedinec má nespornou výhodu v tom, že dokáže operativně jednat, nicméně nesoustředí se na budoucí dopady svého jednání. Perspektivní pracovníci dbají na vizi a dlouhodobé cíle společnosti. Logickým členěním je také individuální a skupinová orientace. Individuálně orientovaný člověk se na pracovišti vyznačuje tím, že pracuje samostatně, dbá na své výsledky. Skupinově orientovaný jedinec preferuje společný úspěch skupiny. Velmi podobný princip je orientace na osobní prospěch a orientace prosociální. Činorodost a pasivita jsou dalšími nespornými body dimenze profilování. Ekonomická orientace na úspěch má velký dopad na peněžní vyjádření pracovnímu úsilí. Kdežto člověk orientovaný na morální uspokojení se vyznačuje společenskou odpovědností sebe a organizace (sbírky, charita, ...). Poslední dimenze je orientace směrem k podniku (bližší vztah k zaměstnavateli) a směrem od podniku (bližší vztah k rodině). Nepřímo se tyto dimenze projevují směrem k ostatním pracovníkům v podniku (Pauknerová a kol., 2012).

Pokud bude nadřízený znát motivační profily svých zaměstnanců, umožní mu to porozumět jejich chování a tím pádem je může efektivněji stimulovat (Pauknerová a kol., 2012).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Kapitola věnuje pozornost pracovní motivaci a zejména se zabývá definicí, rozdělením pracovní motivace na vnitřní a vnější, třemi nejznámějšími motivačními teoriemi, a to Maslowovou teorií, dvoufaktorovou Herzbergovou teorií, a nakonec Adamsovo teorií spravedlnosti. Dále jsou v této kapitole rozebrány jednotlivé nástroje pracovní motivace.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, str. 244) definují pracovní motivaci jako „*aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.*“

Urban (2017, str. 12) se domnívá, že „*motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb.*“ Proto motivaci označuje jako hlavní úkol i odpovědnost managementu organizace.

Dvořáková a kol. (2012) také uvádí, že kvalitní a výkonný personál hraje důležitou roli v organizaci. Protože tento personál umožňuje splnit ekonomické i sociální cíle fungování podniku v tržním prostředí.

Pracovní motivace vyjadřuje, jak člověk přistupuje k práci a ke konkrétním pracovním úkolům, tedy jeho ochotu k výkonu práce. Každá organizace potřebuje kvalitní a výkonný personál k dosažení svých ekonomických cílů, a proto se snaží tento výkon zvyšovat. Jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) výkon však nezávisí pouze na motivaci, ale ovlivňují ho i jiné faktory, jako je vnitřní výbava jedince (schopnosti, vědomosti, dovednosti), tak i vliv stimulace přímého nadřízeného.

2.1 Typy pracovní motivace

Při poznání pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě typu pracovní činnosti. Tzn. jaké motivy jsou uspokojovány prostřednictvím výkonu pracovní činnosti. Rozlišují se dva typy motivů pracovní motivace, a to:

- přímé (vnitřní) motivy,
- nepřímé (vnější) motivy.

Mezi vnitřní neboli intrinsické motivy patří například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, motiv výkonu, seberealizace či touha po vlastním rozhodování. Lze říci, že zdrojem uspokojení je práce sama o sobě.

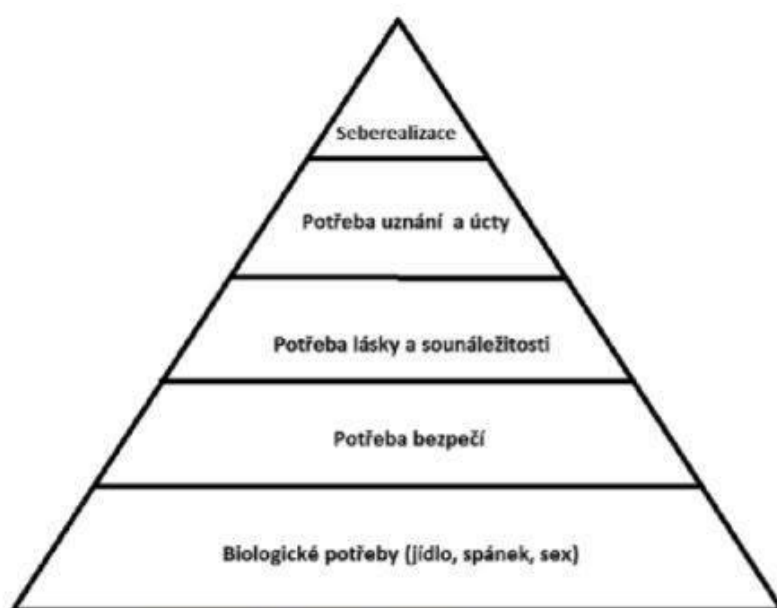
Pod vnějšími neboli extrinsickými motivy si lze představit například mzdu, díky níž je možné uspokojit jiné potřeby, potřeba uplatnění se, jistoty či potvrzení vlastní důležitosti. V tomto případě je práce zdrojem k uspokojení jiných potřeb (Tureckiová, 2004).

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Podle Maslowa existuje pět hlavních kategorií potřeb společných pro každého jedince. Tyto potřeby jsou uvedeny na obrázku č. 2 Maslowova pyramida potřeb. Principem teorie je uspokojit nejnižší potřebu v pyramidě, v případě uspokojení se dominantní potřebou stává vyšší potřeba a pozornost je soustředěna na uspokojení vyšší potřeby. Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace, ta však nemůže být nikdy plně uspokojena, protože dle Maslowa jedinec trpí neustálým nedostatkem. Neuspokojená potřeba může motivovat chování jedince a dominantní potřeba je tedy základním motivátorem jeho chování (A. Maslow, 1954 cit. podle Armstrong, Taylor, 2015).

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Sállová a kol., 2015, str. 20

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie motivace doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb. Vychází ze zkoumání příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Teorie rozděluje faktory na vnitřní (motivátory) a vnější (hygienické faktory). Přítomnost motivátorů jako je např. uznání, úspěch či povýšení vede pracovníka ke spokojenosti, nepřítomnost těchto faktorů však nutně nevede k nespokojenosti. Pokud jsou však nepřítomny hygienické faktory jako např. mzda, pracovní podmínky, jistota práce nebo vztahy s kolegy vede to k nespokojenosti, přítomnost těchto faktorů nemusí vést ke spokojenosti. Z toho vyplývá, že pracovníci jsou motivováni vnitřními faktory práce, a naopak jsou demotivováni nepřítomností vnějších faktorů (Koubek, 2015).

2.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Podstatou teorie spravedlnosti je tzv. fenomén sociálního srovnávání. Pracovník porovnává své vlastní vklady do práce (pracovní nasazení, schopnosti, zkušenosti aj.) s vkladem spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Tyto vklady jim přinášejí efekty, jako je např. mzda, odměny, pochvala či povýšení. Pokud se mezi nimi objeví nerovnováha (pracovník pocítí nespravedlnost) má to velký vliv na pracovní výkon, který se v důsledku tohoto stavu může snižovat. Manažerům je proto doporučováno sledovat výkonnost pracovníků v porovnání s úrovní odměn a stavu nerovnováhy předejít (Pauknerová a kol., 2012).

2.3 Nástroje pracovní motivace

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že podnik při ovlivňování svých zaměstnanců nemůže být zaměřen jen na hmotnou stimulaci. Podnik by měl využít rozsáhlý soubor stimulů, které kladně ovlivní chování zaměstnance a povedou ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce.

Ochota jedince pracovat je podpořena působením pozitivní motivace. Proto v řadě podniků existují motivační programy, které stimulují zaměstnance k dosažení co nejvyššího využití jejich schopností pro výkon práce. Mezi konkrétní nástroje motivování zaměstnanců podle Tureckiové (2004) patří:

- náplň práce,
- participace (zapojování),

- přenášení pravomocí,
- efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě,
- vztahy podporující firemní kulturu,
- osobní a profesní rozvoj, kariérní růst,
- spravedlivý systém odměňování,
- sociální politika podniku,
- chování manažera vůči spolupracovníkům.

V následujících odstavcích jsou popsány vybrané nástroje pracovní motivace, a to obsah práce, neformální hodnocení, pracovní skupina, interní komunikace, vedoucí pracovník a v neposlední řadě hmotná odměna.

2.3.1 Obsah práce

Jak bylo uvedeno v subkapitole 1.3 Motivační profil, existují dvě dimenze, a to orientace na úspěch a její opak orientace na vlastní činnost (obsah činnosti). Zaměstnanci, kteří jsou orientováni na obsah práce se od sebe také mohou lišit. Na některé zaměstnance pozitivně působí možnost uplatňovat se, koncepčně a systematicky myslet, vymýšlet něco nového, sebekontrola či možnost pečovat o druhé lidi. Naopak druhé motivuje vlastní prestiž a moc, uplatňování vlastních schopností a znalostí v náročné práci a možnost být na to patřičně hrdí. Dalším motivátorem k obsahu práce je jistota a jasné perspektivy, tzn. mít práci, která má zaručenou budoucnost (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.3.2 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení ovlivňuje jak obsahovou rovinu, tak emocionální. V obsahové rovině jde o zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník hodnotí výkon zaměstnance, zda odpovídá nebo neodpovídá očekávání. Zpětná vazba je velmi důležitá k pozitivnímu ovlivňování zaměstnance. Největší vliv má, pokud je podávána konkrétně v průběhu činnosti nebo ihned po skončení dané činnosti. V emocionální rovině pracovník sám cítí, že je jeho práce pro podnik přínosem. Má z toho vnitřní uspokojení, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jedincova sebedůvěra a posiluje to přesvědčení pro podání lepšího výkonu. Silné stimulační účinky mají všechny aktivity vedoucího pracovníka, který svým zaměstnancům dává najevo, jak jsou důležití a vyjadřuje uznání jejich odvedené práci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.3.3 Pracovní skupina

Nedílnou součástí zaměstnance jsou jeho spolupracovníci. Práce má sama o sobě společenský charakter. Jednotliví pracovníci si vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Tímto může pracovník posilovat své sebevědomí, pokud je výsledek porovnávání pozitivní. Pokud je negativní, zvyšuje to ochotu se zlepšit a přiblížit svůj výkon těm nejlepším ve skupině. Opakem jsou špatné pracovní skupiny, tam lepší výkon jednotlivce působí negativně jako šplhounství. Závist způsobuje překážky a problémy v práci. Manažer by měl proto pracovní skupiny korigovat a ovlivňovat dění žádoucím směrem (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

2.3.4 Interní komunikace

Dobrá image organizace se rodí uvnitř podniku. Dvořáková a kol. (2012, str. 391) uvádí že „*v dobře fungujícím podniku je pracovník i na té nejnižší pozici osobně zainteresován na úspěchu svého zaměstnavatele (nejen finančně) a ve svém okolí šíří o něm dobrou pověst, stává se ambasadorem značky.*“

Interní komunikace přispívá k vytvoření a udržování podnikové kultury. Je to však nikdy nekončící proces, kterého se účastní všichni zaměstnanci od vedoucích až po řadové zaměstnance. Komunikovat lze úplně vše, co ovlivňuje chod podniku a výkonnost zaměstnanců. Např. finanční a provozní výsledky, kterých organizace dosáhla (pokud zaměstnanci znají společnou situaci a společné cíle, zvyšuje to spolupráci uvnitř organizace), komunikaci změn (personální změny, fúze, přerozdělení kompetencí), informace z oblasti lidských zdrojů (změny benefitů, interních směrnic, stravování) či aktivity společnosti (seznámení s novými produkty a službami, zejména ve velkých podnicích zaměstnanci ztrácejí přehled o tom, co se děje v celé organizaci).

Informace lze získat od kolegů, prostřednictvím neformálního rozhovoru, na poradách, od vedoucího či ve firemním časopise nebo nástěnce. Velmi důležitou roli hrají neformální komunikační kanály, protože mají daleko větší vliv než oficiální komunikace. Mezi komunikační kanály dle Dvořákové a kol. (2012) patří:

- elektronická média,
- tištěná média,
- osobní komunikace,
- pracovní prostředí.

Ve většině podniků jsou elektronická média primární zdroj informací. Do této skupiny kanálů patří e-mail, SMS, interní sociální média či elektronické zpravodaje. Pod tištěnými médii si lze představit podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, příručky, dokonce i kalendáře. Osobní komunikace se zařazuje jako neúčinnější zdroj informací, patří sem porady, konference, semináře, diskuze, pracovní obědy či společenské akce. Prostřednictvím pracovního prostředí lze informovat pomocí nástěnek, plazmových a LCD obrazovek nebo pomocí polepů na výtazích a skříňkách (Dvořáková a kol., 2012).

Komunikace z hlediska motivace přispívá k dobré atmosféře na pracovišti. Také je jedním z podstatných faktorů k dosažení osobního zaujetí pracovníka, to má za následek dle Dvořákové a kol. (2012) vyšší produktivitu práce. Pokud jsou pracovníci seznámeni s mnoha skutečnostmi týkající se firmy, jsou zapojeni do jejího dění a chtějí společnost dále rozvíjet a přispívat k jejímu rozšiřování.

2.3.5 Vedoucí pracovník

Důležitým stimulem pro zaměstnance je vedoucí pracovník. Jeho způsob vedení je úzce spjat s osobností manažera a stylem řízení, který využívá. Podle Štikara (2003) existují dvě dimenze způsobu vedení, pomocí kterých jsou zaměstnanci ovlivňováni. A to zaměření manažera na své podřízené a participativní řízení. Pod první dimenzí si lze představit: zájem manažera o jejich práci, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce či neformální komunikace s podřízenými. Druhý způsob vedení je založen na tom, že podřízení více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodování a mohou se vyjadřovat k záměrům a cílům pracovní skupiny.

2.3.6 Hmotná odměna

Hmotná odměna je v dnešní době považována za hlavní stimulační prostředek, protože je zdrojem prostředků, které jsou značně významné pro život zaměstnance a jeho rodinu. Základní podmínkou pro vlastní stimulaci a bezproblémové mezilidské vztahy v pracovním prostředí je spravedlivé přidělování hmotných odměn v závislosti na výkonu pracovníka. Tento stimul působí nejvíce na ty zaměstnance, u kterých v motivačním profilu převládá orientace zejména na hmotnou odměnu (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Dvořáková a kol. (2012) dodává, že mezi pracovní stimuly je možno řadit také hmotné hodnocení individuálního výkonu a pracovního chování mzdou, prémie, odměnou

či třináctým platem. Tento stimul musí působit dvousměrně, tzn. že musí existovat i negativní hodnocení v podobě udělení sankcí či snížení mzdy. Dalším stimulem je podíl na zisku a možnost spoluúčasti na řízení. Zde se uplatňuje princip účasti na výsledku, ten vede zaměstnance ke zvyšování svého výkonu. Mezi zprostředkovaně působící stimuly patří vzdělávací akce, studijní pobyty či stáže. Důležitým faktorem je vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho loajality k podniku. Mezi tím si lze představit různé benefity ve formě příspěvku na doplňkové penzijní spoření či životní pojištění, příspěvku na stravování, firemní svoz, příspěvku na sportovní aktivity aj.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

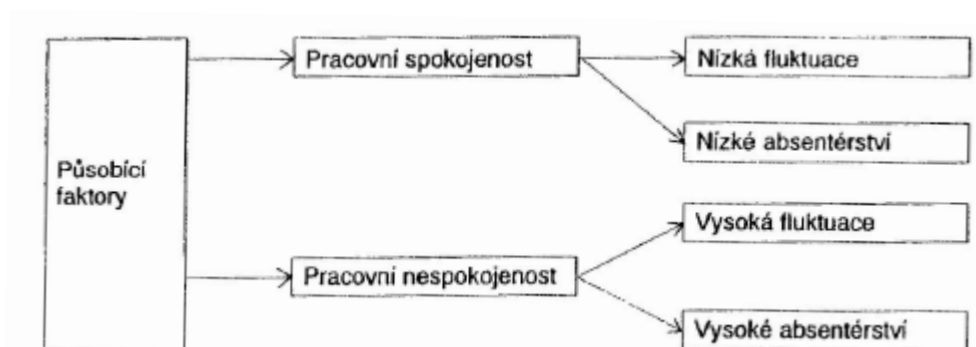
Pracovní spokojenost udává, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací a pracovními podmínkami. Může být spojena s radostí z práce, seberealizací nebo se sebeuspokojením a následnou pasivitou. Vztah k práci hodnotí každý jedinec subjektivně. Navenek se spokojenost může projevovat v postojích, a to pozitivních nebo negativních (Pauknerová a kol., 2012).

Armstrong a Taylor (2015, str. 228) uvádí, že *„spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací.“*

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) má tento pojem tři různé interpretace. Spokojenost jako kritérium hodnocení personální politiky podniku, kde je uvedena přímá úměrnost, a to čím větší spokojenost, tím lepší kvalita péče o zaměstnance. Z dalšího úhlu pohledu spokojenost vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce (pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění). Poslední interpretace definuje spokojenost ve smyslu uspokojení člověka, jedinec má nízkou úroveň nároků – „mně to stačí“, není třeba větší námahy.

Pauknerová a kol. (2012) udává, že úroveň spokojenosti zaměstnanců souvisí s absentérismem a fluktuací, je proto nutné udržovat příznivou úroveň spokojenosti, sledovat stav a vývoj a efektivně provádět výzkumy spokojenosti v organizaci. Ilustrační zpracování je možno spatřit na obrázku č. 3 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti. Působící faktory na spokojenost jsou uvedeny v následující subkapitole 3.1 Faktory pracovní spokojenosti.

Obr. č. 3: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti



Zdroj: Štikar, 2003, str. 118

3.1 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivněna faktory, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Význam faktorů závisí na okolnostech, které jsou dány specifiky práce v určitých oblastech, specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích a specifiky jednotlivých profesí a prostředím, v němž jsou vykonávány. Faktory pracovní spokojenosti bezprostředně souvisí s nástroji pracovní motivace, tudíž jsou víceméně stejné (Štikar, 2003).

Spokojenost/nespokojenost dle Pauknerové a kol. (2012) ovlivňují následující faktory:

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

Spokojenost je obvyklá v profesích, kde je pracovníkům dáván větší prostor pro jejich seberealizaci, sebeprosazení či uplatnění v tvůrčím směru. Menší spokojenost s obsahem a charakterem práce bývá u lidí, kteří vykonávají monotónní a neatraktivní práci. Mzda je důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovníky. Výše mzdy přitom nehraje velkou roli, ale mzdové relace mezi spolupracovníky ano. Pracovníci totiž srovnávají svůj plat

s platy ostatních zaměstnanců. Neohraničené pracovní perspektivy negativně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců. Spokojenost k práci ovlivňuje i vedoucí pracovník. Stylem práce a svou autoritou se podílí na vytváření sociálního klimatu na pracovišti. Nespokojenost zaměstnanců je dána autokratickým jednáním, nerozhodností či nedůsledností. Opakem těchto způsobů jednání vzniká spokojenost. Mezilidské vztahy přispívají k dobrému klimatu na pracovišti, a to ovlivňuje pracovní spokojenost. Faktor organizace práce bývá často zdrojem pracovní nespokojenosti, protože pracovníci na organizaci práce nahlízejí jako na vnější a nepřístupnou k jejich změnám. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce bývá tam, kde výrobní proces vyžaduje nepříznivé až škodlivé parametry prostředí. Může se však ukázat také při práci v kancelářích, kde jsou podmínky příznivé, ale mohou ovlivňovat spokojenost nepříznivě, a to například nízkou úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru. Zhruba polovina pracovníků je spokojena s úrovní péče o zaměstnance v organizaci. Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje například závodní stravování, stravenky, příspěvky na doplňkové penzijní spoření či životní pojištění, zdravotní péči, příspěvky na sport, kulturu nebo možnost využití podnikového rekreačního zařízení (Pauknerová a kol., 2012).

Výše uvedené faktory se označují jako vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Dalším okruhem faktorů jsou osobnostní faktory neboli vnitřní. Jedná se zejména o věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, intelekt, profesionální úroveň a soubor schopností (Štikar, 2003).

3.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a motivací

Mezi pracovní spokojeností a motivací existuje určitý vztah. Herzberg uvádí, že se vnitřní faktory spokojenosti vztahují přímo k motivaci, zatímco vnější ovlivňují pouze spokojenost pracovníků. Vnější podmínky bývají vnímány jako samozřejmost, která pracovní motivaci příliš neovlivní, pracovníky nemotivuje. Pracovník si tyto faktory uvědomuje až tehdy, pokud mu nevyhovují (F. Herzberg, 1966 cit. podle Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, str. 254) uvádí, že „*ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.*“

Pracovní podmínky jsou velice důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost i motivaci. Mají větší vliv tam, kde jedince pracovní náplň svým obsahem a charakterem neuspokojuje. Může to být mzda, kvalita a činnost vedoucího pracovníka, péče podniku o pracovníky. Ve výrobním podniku to mohou být fyzické podmínky práce. Pro zaměstnance je velmi důležitá možnost kariérního růstu. Pokud vedoucí pracovník své lidi špatně vede, má to na spokojenost podřízených velký vliv, tzn. motivace pracovníka se snižuje. Ve větším měřítku to může být pro podnik ohrožující.

Z přístupů a teorií vyplývá, že neexistuje univerzální faktor spokojenosti, který by jednoznačně ovlivňoval motivaci. Každý jedinec je jedinečný. Má mnohorozměrnou strukturu spokojenosti složenou z mnoha faktorů, které jej v práci obklopují. Mohou to být např. lidé, události, podmínky, předměty (fotky, talismany) aj. Podnik by měl mít dobrou znalost podmínek spokojenosti pracovníků, a zejména dobrou znalost svých lidí. To umožňuje příznivě působit na jejich motivaci (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Shrnutí teoretické části

Teoretická část zahrnovala 3 kapitoly: motivace, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Rozlišují se dva pojmy, motiv a stimul. Motiv vzniká na základě vnitřní síly, cílem motivu je dosažení pocitu spokojení kdežto stimul je na základě vnějšího působení např. ovlivňování jedince za pomoci hmotné odměny. Motivace je vytvářena z potřeb, návyků, zájmu, hodnot a ideálu jedince. Nedílnou součástí každého podniku je fungující motivační systém, na jehož základě jsou pracovníci ovlivňováni k podávání lepších výkonů. Každý jedinec má jedinečnou charakteristiku osobnosti neboli motivační profil. Pro výkonnostně fungující společnost je nezbytné, aby nadřízený znal tento motivační profil zaměstnance, jedině pak bude vědět, jak jej efektivněji stimulovat.

Pracovní motivace rozlišuje dva typy motivů, a to přímé a nepřímé motivy. Zdrojem uspokojení přímých motivů je např. práce sama o sobě. Pod nepřímými motivy se řadí např. mzda, díky níž lze uspokojit jiné potřeby. V práci byly vymezeny 3 teorie pracovní motivace, Maslowova teorie potřeb, která udává pět hlavních společných potřeb každého jedince, dále Herzbergova dvoufaktorová teorie, která se zabývá spokojeností a nespokojeností a Adamsova teorie spravedlnosti týkající se sociálního srovnávání, pracovník porovnává sebe vůči jiným spolupracovníkům. Společnost k ovlivňování

pracovníků může využít rozsáhlého souboru nástrojů jako např. náplň práce, participaci, neformální hodnocení, efektivní komunikaci, vztahy na pracovišti či kariérní růst.

Pracovní spokojenost se týká postojů a pocitů, které mají jedinci ve vztahu ke své práci. Pokud jsou příznivé, značí to spokojenost s prací. Udává se, že čím je větší spokojenost, tím je lepší kvalita péče o zaměstnance. Spokojenost vede k nižší fluktuaci a absentérství, u nespokojenosti je tomu naopak. Na jedince působí určité faktory, vnější a vnitřní, které vyvolávají spokojenost/nespokojenost k práci. Mezi vnějšími si lze představit obsah a charakter práce, pracovní perspektivy, fyzické podmínky práce či mzdové ohodnocení. Mezi vnitřní patří věk, pohlaví vzdělání či zkušenosti daného jedince. Spokojenost a motivace jsou provázané pojmy. Vnitřní faktory spokojenosti se vztahují přímo k motivaci a vnější ovlivňují pouze spokojenost. Vnější faktory jsou vnímány jako samozřejmost, která pracovní motivaci příliš neovlivní. Následující kapitoly se věnují praktické část této práce.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KS-EUROPE S.R.O.

Společnost KS-Europe s.r.o. (dále jen KS-Europe) vznikla 20. července 1995, se sídlem v ulici Komenského 598, Štáhlavy, okres Plzeň-jih. Společnost se dělí na 2 provozovny, první se nachází ve Štáhlavech a druhá v ulici Chebská 79/23, Plzeň 5-Křimice. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. KS-Europe je povinna auditu. Hospodářský rok společnosti trvá od začátku března do konce února následujícího roku (MS ČR, 2017).

4.1 Základní údaje

Obchodní firma:	KS-Europe s.r.o.
Spisová značka:	C 7777 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum vzniku:	20. července 1995
Sídlo:	Štáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 33203
Provozovny:	Štáhlavy, Komenského 598, okres Plzeň-jih, PSČ 33203 Plzeň 5-Křimice, Chebská 79/23, okres Plzeň-město PSČ 322 00
Identifikační číslo:	639 90 474
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	52 milionů Kč
Počet zaměstnanců:	průměrně 800
Hospodářský rok:	1.3. – 29.2.
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

(Zdroj: MS ČR, 2017, interní zdroj, 2017).

Obr. č. 4: Logo firmy KS-Europe s.r.o.



Zdroj: *ks-europe.com, 2017c*

Na obrázku č. 4 je zobrazeno logo firmy KS-Europe. Při pohledu na obrázek si nelze nevšimnout dvou dominantních písmen, které znamenají „*Know-how*“ a „*Solutions*.“ Podnik si na těchto dvou slovech velmi zakládá, protože jeho provoz sahá až do 30 zemí a zpracuje až 500 mil. reklamních předmětů ročně. Společnost KS-Europe je dceřinou společností německého zásilkového obchodu Heinrich Heine se sídlem v Karlsruhe, který patří ke světovému koncernu Otto Group se sídlem v Hamburku (*ks-europe.com, 2017b*).

Statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatelé. Společnost zastupují společně. Na základním kapitálu se podílí 2 společníci s podílem 51 948 000,- Kč, a se zbylým podílem 52 000,- Kč. Celkový základní kapitál činí 52 mil. Kč. Dozorčí rada se skládá z člena a předsedy dozorčí rady (MS ČR, 2017).

Společnost KS-Europe má 4 provozovny, a to ve Švýcarsku ve městě Curych (Zürich), v Německu ve městě Karlsruhe a v České republice ve Štáhlavech a v Křimicích (Pilsen). Provozovny jsou vyznačeny na obrázku č. 5.

Obr. č. 5: Provozovny KS-Europe v roce 2017



Zdroj: *ks-europe.com, 2017f*

Zákazníky organizace jsou především zásilkové a internetové obchody, začínající i velké firmy, kamenné obchody, tiskárny, nakladatelství či agentury. Organizace také nabízí e-commerce, multikanálový prodej či direct marketing pro domácnosti (přímou reklamu). Mezi partnerské kontakty společnosti patří Deutsche Post, La Poste, Schweizer Post, Deutscher Direktmarketing Verband a mnoho dalších.

Počet zaměstnanců se v obou provozech pohybuje celkem okolo 800. Dále společnost využívá agenturní zaměstnance i vlastní brigádníky, kteří pomáhají v silnějších měsících, co se týče zakázek (interní zdroj, 2017).

Hlavním mottem organizace je „dobrá práce pro celou rodinu“, které je zahrnuto i na všech náborových plakátech a letáčcích (viz obrázek č. 6). Snahou organizace je mít spokojené zaměstnance napříč všemi věkovými skupinami, od studentů až po jedince v důchodovém věku. KS-Europe využívá prognózy a analýzy vývoje trhu a tříleté plánování, protože v oblasti služeb, lze pouze obtížně předvídat budoucí vývoj trhu. Dle interního zdroje jsou hlavními deklarovanými cíli organizace vždy splnit zadané plány a stát se nositelem know-how v daném oboru (interní zdroj, 2017).

Obr. č. 6: Náborový plakát



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.2 Historie

KS-Europe působí na trhu více než 40 let, konkrétně od roku 1972, kdy v německém Karlsruhe zahájila svoji činnost v oblasti reklamních zásilek s kompletací a balením katalogů. V roce 1995 se založil první provoz v České republice v Plzni tehdy ještě s názvem KS-Katalog Servis, s.r.o. Provoz se zaměřoval na činnosti v oblasti Lettershopu. Již o tři roky později se společnost rozšířila o služby v oblasti Printshopu. Postupem času provoz stále rozšiřoval své portfolio služeb až do dnešní podoby.

Název KS-Katalog Servis byl změněn v roce 2009 v důsledku rozšíření poskytovaných služeb na nynější název KS-Europe s.r.o.

Společnost se v dnešní době snaží o neustálý rozvoj a vylepšování. Rozvinula se ve specialistu působícího po celé Evropě s pestrou škálou poskytovaných služeb (ks-europe.com, 2017a).

4.3 Předmět podnikání

Společnost v České republice zastupují dvě provozovny, v Křimicích a Štáhlavech. Provoz v Křimicích se zabývá oblastí Marketing Logistics, která zahrnuje činnosti spojené se zpracováním vrácených zásilek a dat, dále také komplementací zásilek a Fulfillment. Provoz ve Štáhlavech se zabývá zasíláním reklamních tiskovin a zahrnuje tyto činnosti: Lettershop, Heftshop a Printshop (ks-europe.com, 2017e). Tyto termíny jsou blíže vysvětleny v následujících odstavcích.

4.3.1 Provoz Štáhlavy

Lettershop zastává zásadní roli v provozu, zde se kompletují jednotlivé součásti reklamních zásilek a připravují k odeslání. Zahrnuje tyto činnosti: obálkování, foliování, selektivní a neselektivní zpracování, lepení etiket, kamerově řízená kontrola kompletnosti, porovnávání personalizovaných částí, řezání a falcování (ohýbání), přiřazování 3D příloh a vzorků zboží atd.

V Heftshopu se zhotovují katalogy. Zde se provádí šití katalogů, brožur či časopisů. Heftshop zahrnuje tyto činnosti: ohýbání papírových archů, sponkování až třemi sponkami, etiketování, skládání a sešívání různých dílů, následné řezání na konečný formát, vkládání příloh atd.

Printshop se zabývá potiskem tiskovin. Oddělení je schopno zásilky personalizovat, tzn. opatřit je jménem a adresou, tak aby se dostaly přímo k danému zákazníkovi. Printshop charakterizují tedy následující činnosti: laserový nebo inkoustový tisk, umístění a personalizace etiket, optimalizace poštovních nákladů a zpracování tiskových úloh pro evropské a mimoevropské země (ks-europe.com, 2017g).

4.3.2 Provoz Křimice

V tomto provozu se přijímají a vybalují vrácené zásilky od zákazníka, kde je nutné zkontrolovat, zda jsou zásilky úplné a funkční, dále se vyrovná zákaznický účet, zásilky se čistí případně opravují, balí a opětovně naskladňují.

Komplementací zásilek se rozumí manuální příprava zboží pro prodej konečnému zákazníkovi dle jeho požadavků. Komplementace zahrnuje činnosti jako např. tvoření setů, co-packing (balení několika výrobků stejného či různého druhu), etiketování, opatření cenovkou, svařování a zajištění k přepravě, příprava zboží k následnému prodeji aj.

Fulfillment je složen z procesních článků jako je přejímka zboží, následné předání informací o skladových zásobách, přikládání reklamních předmětů, informační servis či řízení plateb. Je to tedy zmapování celého logistického procesu zásilkového obchodu (ks-europe.com, 2017d).

4.4 Vybrané ekonomické ukazatele

Subkapitola se zabývá ukazateli rentability. Údaje vycházejí z výročních zpráv společnosti KS-Europe pro roky 2013-2017.

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové efekty. Ukazatele poměřují výsledek efektu dosaženého podnikáním ke zvolené srovnávací základně (Scholleová, 2012). V následujících odstavcích jsou jednotlivé ukazatele (ROA, ROE, ROS) vysvětleny a rozebrány.

4.4.1 ROA

Rentabilita aktiv (ROA) poměřuje zisk podniku před zdaněním a úroky s celkovými vloženými prostředky. ROA bylo vypočítáno podle vzorce $ROA = EBIT/aktiva$ (Scholleová, 2012).

Tabulka č. 1 zachycuje vývoj rentability aktiv podniku od roku 2013 až 2017. V období od 2013-2015 tempo růstu EBIT rostlo rychleji než tempo růstu aktiv. Důkazem toho je každoročně rostoucí ROA, a to téměř o 4 procentní body. V roce 2016 se aktiva snížila o téměř 70 000 tis. Kč, a to ovlivnilo i EBIT. Od tohoto období má ROA klesající tendenci. Nejvyšší hodnotu rentabilita dosáhla v roce 2015, kdy činila 32,4 %. Pokud rentabilitu aktiv srovnáme s průměrem v daném odvětví, je zde jasně vidět příznivý výsledek. Avšak srovnání s odvětvím je nevypovídající, jelikož se nejedná o stejný trend. Rentabilita aktiv podniku se totiž v absolutních hodnotách pohybuje na jiné úrovni. Jedná se o dceřiný podnik. Z toho vyplývá, že podniku jsou přidělena jen taková aktiva, která jsou nutně potřebná k podnikání.

Tab. č. 1: Rentabilita aktiv – přehled

ROA	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT (v tis. Kč)	153 277	187 949	196 244	148 554	105 373
Aktiva (v tis. Kč)	646 220	668 388	605 122	538 288	484 918
ROA	23,7 %	28,1 %	32,4 %	27,6 %	21,7 %
Průměr v odvětví	3,5 %	5,0 %	7,6 %	8,3 %	6,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2018

4.4.2 ROE

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu. Tedy poměruje EAT (v čitateli), který vyjadřuje čistý výsledek hospodaření za dané období s vlastní kapitálem podniku (ve jmenovateli). Ukazatel ROE byl vypočítán podle vzorce: $ROE = EAT/vlastní\ kapitál$ (Scholleová, 2012).

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že rentabilita vlastního kapitálu podniku je vyšší než oborový průměr. Přestože ROE od roku 2014 klesá, lze usoudit, že ziskovost podniku je na vysoké úrovni, tzn. průměrně 1 Kč vlastního kapitálu přináší 0,3 Kč čistého zisku. V roce 2013 hodnota ROE činila 30,3 %. Zvýšila se o 6,2 procentních bodů v roce 2014, poté začala klesat až dosáhla 21,9 % za rok 2017.

Tab. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu – přehled

ROE	2013	2014	2015	2016	2017
EAT (v tis. Kč)	122 127	143 349	130 121	92 985	81 931
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	402 947	392 387	404 426	390 641	373 658
ROE	30,3 %	36,5 %	32,2 %	23,8 %	21,9 %
Průměr v odvětví	4,1 %	6,4 %	8,7 %	9,5 %	7,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2018

4.4.3 ROS

Poslední uvedenou rentabilitou je rentabilita tržeb (ROS). Udává, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Vzorec pro výpočet ROS vypadá následovně: $ROS = EAT/tržby$ z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží (Scholleová, 2012).

Tabulka č. 3 udává přehled rentability tržeb za dané období (2013-2017). Podnik si za celé sledované období vedl lépe oproti průměru v odvětví. Rok 2016 se přibližuje k průměru odvětví. Hodnota rentability tržeb se od ROA a ROE značně liší. Celkové tržby nejsou v rozvaze, nicméně ve výkazu zisku a ztráty. ROS je nízká z důvodu vysokých tržeb, lze tedy usoudit, že vynaložené náklady na provoz jsou vysoké.

Tab. č. 3: Rentabilita tržeb – přehled

ROS	2013	2014	2015	2016	2017
EAT (v tis. Kč)	122 127	143 349	130 121	92 985	81 931
Tržby (v tis. Kč)	785 394	789 678	789 289	790 836	775 349
ROS	15,5 %	18,2 %	16,5 %	11,8 %	10,6 %
Průměr v odvětví	6,7 %	6,1 %	8,6 %	10,0 %	8,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2018

4.5 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti neboli uspořádání vztahů mezi jednotlivými útvary nelze jednoznačně definovat. Společnost je kombinací liniově-štábní a divizionální struktury. Vztahy podřízenosti a nadřízenosti jsou uspořádány vertikálně. Struktura je rozšířena o štábní útvary, jako je například sekretariát, který zajišťuje podporu hlavnímu managementu a jednotlivým útvarům. KS-Europe lze označit i jako divizionální, protože tvoří dvě divize – provoz Štáhlavy a provoz Křimice. Každá divize

má pod sebou téměř totožné útvary. Celé schéma organizační struktury se nachází v příloze A.

První jednatel má na starost provoz WV (Werbeversand – Štáhlavy). Pod tento provoz spadá oblast Lettershopu, Heftshopu a Printshopu. Druhý jednatel řídí provoz ML (Marketing Logistics – Křimice) a VW (Verwaltung) – správa společnosti. Pod správu společnosti spadá sekretariát, personální a mzdové oddělení, dále finanční oddělení, controlling, nákup, správní činnosti a v neposlední řadě IT oddělení. Pod provoz v Křimicích spadá zpracování vrácených zásilek (Retourenbearbeitung), zpracování dat (Datenergassung), žehlicí linka (Flatpack) a Fulfillment (interní zdroj, 2017).

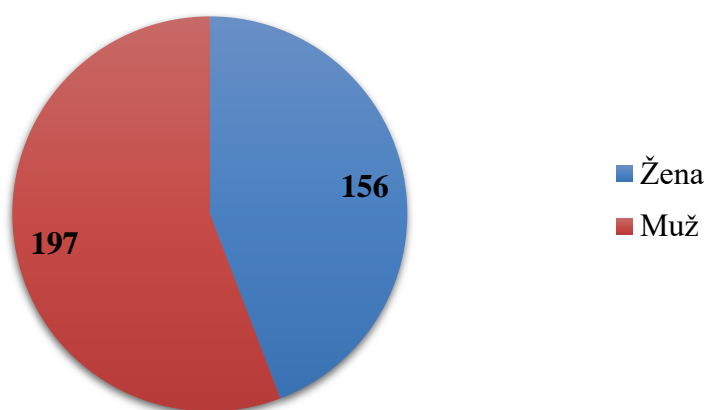
4.6 Charakteristika zaměstnanců

Zaměstnanci mají pro společnost podstatný význam. Díky nim může efektivně dosahovat svých hospodářských cílů. Údaje poskytnuté společností KS-Europe jsou platné k 26. lednu 2018. Společnost k tomuto datu zaměstnává na hlavní pracovní poměr 353 zaměstnanců za provoz WV a VW (interní zdroj, 2018).

4.6.1 Pohlaví

Na obrázku č. 7 je možné vidět rozdělení zaměstnanců podle pohlaví. Mírnou většinu v podniku zastupují muži, celkem 197. Žen je 156.

Obr. č. 7: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

4.6.2 Věková struktura

Věkovou strukturu zaměstnanců zachycuje tabulka č. 4. Z tabulky je patrné, že větší podíl zaměstnanců zaujímají skupiny ve věku 26-40 a 41-60, celkem 320 zaměstnanců. Pracují zde i mladší lidé, a to 21 jedinců. Počet zaměstnanců starších 61 let a lidí v důchodovém věku je 12.

Tab. č. 4: Struktura zaměstnanců dle věku

Věková kategorie	Počet zaměstnanců
do 25	21
26–40	139
41–60	181
61 a více	12

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

4.6.3 Délka pracovního poměru

V tabulce č. 5 lze spatřit, že více než polovina zaměstnanců zde pracuje přes 10 let. Pro společnost je to velice příznivé. Pojí se to i se skutečností, že většina pracovníků spadá do věkové kategorie 41-60 (viz tabulka č. 4). Zbytek se dělí na téměř totožné třetiny. To značí vyváženost délky pracovních poměrů. 53 zaměstnanců je v podniku do jednoho roku.

Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců
do 1 roka	53
1–5	66
5–10	46
10 a více	188

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

4.6.4 Pracovní pozice

Podnik má výrobní a logistický charakter. Většinu zaměstnanců tvoří dělnické pozice, tj. 272 zaměstnanců. Dále společnost KS-Europe zaměstnává 39 technickohospodářských pracovníků v oblasti výroby, 23 THP oblast správy, 11 vedoucích pracovníků a 6 mistrů. Také jsou zde 2 ředitelé, a to výroby a správy. Celková struktura podle pracovních pozic se nachází v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic

Pozice	Počet zaměstnanců
Dělník	272
THP výroba	39
THP správa	23
Vedoucí odd. výroba	7
Vedoucí odd. správa	4
Mistr	6
Ředitel výroba	1
Ředitel správa	1

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

4.7 Personální práce

Personální oblast zajišťuje personální oddělení, které tvoří 12,8 pracovníků, z toho jsou 3 mzdové účetní a 1 vedoucí personálního a mzdového oddělení (PMO). Pracovní náplň personalistů obsahuje:

- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- personální agenda a dokumentace,
- personální reporting,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- BOZP a požární ochrana.

Jednou z podstatných činností personálního oddělení je plánování lidských zdrojů. Oddělení se zabývá analýzou mezer mezi určeným cílovým stavem lidských zdrojů a současným stavem. Vytváří podklady pro snadnější rozhodování ve všech personálně-ekonomických oblastech pracovních funkcí. Také poskytuje všeobecný přehled pracovního trhu pro vedení společnosti.

Další činností je získávání a výběr zaměstnanců, se kterou souvisí personální agenda a dokumentace. Personalisté vedou s případnými uchazeči o pracovní místo pohovor, na základě, kterého potom zaplňují volné pracovní pozice. Volné lidské zdroje získávají jak interně z vlastních řad zaměstnanců, tak externě. Společnost také nabízí programy pro absolventy vysokých škol a univerzit. V rámci získávání jsou zároveň řešeny zkušební lhůty a adaptace zaměstnanců na pracovišti. Oddělení zadává všechna data,

kteřá s problematikou souvisí do systému. Musí být v souladu s platnou legislativou a firemní dokumentací.

Nezbytnou součástí práce personalistů je personální reporting, který poskytuje vedení společnosti informace z oblasti řízení lidských zdrojů, fluktuace, vývoje mezd a výši nákladů na školení. Ke každému z reportů poskytuje odborný komentář. Oddělení je také povinno plánovat mzdové náklady firmy.

Vzdělávání a rozvoj jsou důležité zejména pro zvyšování výkonnosti a seberealizaci každého zaměstnance. Personální oddělení zajišťuje hromadné školení a pravidelné školení zaměstnanců. Vytváří systém pro zajištění a udržování odpovídající kvalifikace a také identifikuje a hodnotí opatření ohledně dalšího rozvoje v souladu s vytyčenými firemními cíli.

Mzdové oddělení se zabývá zpracováním a výpočtem mezd, odvodem záloh na daň, ročním zúčtováním daní, následnou komunikací s Úřadem práce a odvodem sociálního a zdravotního pojištění. Také vede mzdové a evidenční listy důchodového pojištění a vytváří mzdové statistiky a reporty včetně obsluhy datové schránky za PMO. Tak jako každé oddělení, zajišťuje archivaci dokumentů.

PMO zajišťuje také bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví spojená s výkonem práce. Přijímá opatření k prevenci těchto rizik. Při nástupu do práce musí každý zaměstnanec podepsat dokument, že je seznámen s tzv. BOZP. Oddělení se stará o pravidelnou kontrolu úrovně BOZP, zejména o stav výrobních a pracovních prostředků, vybavení pracovišť, úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek a následně tyto stavy hodnotí. Společnost je povinna zaměstnancům poskytnout osobní ochranné pracovní prostředky. Také zabezpečuje školení o požární ochraně zaměstnanců a ostatních osob.

Zaměstnancům je třeba se řádně věnovat a stimulovat je k podávání lepších výsledků, protože poté jsou zaměstnanci spokojeni a odvedou práci podle představ podniku. To je také nedílnou součástí personálního oddělení. Spravuje zaměstnanecké benefity tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli vysokou míru motivace. Zajišťuje rovnoprávnost odměňovacího systému dle dosažené kvalifikace, odpovědnosti a zkušenosti zaměstnanců. Oddělení také připravuje a vytváří bonusové a motivační programy, podněty a příkazy k programům získává od vedení společnosti (interní zdroj, 2018). Systému motivace pracovníků v KS-Europe se věnuje následující kapitola.

5 STÁVAJÍCÍ SYSTÉM MOTIVACE

Systém motivace v KS-Europe je každým rokem postupně rozšířen o nové cesty směrem k zaměstnancům. V této kapitole jsou podrobně popsány nástroje motivace, které společnost využívá. Informace byly získány studiem a analýzou interních dokumentů společnosti, písemnou komunikací a interního rozhovoru s pracovníci personálního oddělení. Scénář rozhovoru se nachází v příloze B.

Kapitola se zaměřuje na mzdu, příplatky, odměny, příspěvky, firemní svoz, další finanční nástroje motivace, právní poradenství, program „Kolega pomáhá kolegovi“, projekt „Zdravá firma“, firemní akce, pracovní podmínky a interní komunikaci.

5.1 Mzda

V organizaci je mzda určena na základě mzdových tříd, kterých je 26. První mzdová třída připadá řediteli provozu a správy, následuje vedoucí směny, vedoucí plánovací skupiny, technolog, programátor až do 25. mzdové třídy, kde je zařazen řadový dělník. Prémie za splnění daných plánů jsou poskytovány na měsíční bázi, u vyšších pozic čtvrtletní a roční. V podniku je dán jasný vztah pozice a následné odměny za odvedenou práci. Neměla by tedy nastat situace, kdy dva zaměstnanci na stejné pozici dostávají rozdílnou mzdu. Nevýhodou tohoto systému odměňování je stav, kdy jeden pracovník je výkonnější než ten druhý, zaměstnanci pak nemusí být motivováni k lepším výkonům (interní zdroj, 2017).

5.2 Příplatky

Dle Zákona č. 262/2006 Sb., § 118 odst. 1 se „za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.“ Příplatek za noční práci činí taktéž 10 % průměrného výdělku za každou odpracovanou hodinu, minimálně však 36 Kč/h. Za práci přesčas dostane zaměstnanec více, než je stanoveno zákoníkem práce, a to 35 % průměrného výdělku (interní zdroj, 2018).

5.3 Odměny

Náborová odměna je poskytnuta zaměstnanci, pokud přivede nového kolegu do pracovního poměru na pozici: obsluha a vedoucí stroje, skladník a seřizovač

do provozu. Odměna se člení na tři části. První část, tj. 2 000 Kč, dostane, pokud nový zaměstnanec odpracuje 3 měsíce bez absence vyšší než 6 pracovních dnů. Druhou část ve výši 3 000 Kč získá po odpracování 6 měsíců, nesmí však mít absenci vyšší než 12 pracovních dní. Poslední 3. část mu společnost vyplatí po odpracování 12 měsíců bez absence vyšší než 18 pracovních dnů, a to ve výši 5 000 Kč. Odměna je také poskytnuta, pokud zaměstnanec přivede brigádníka, dělí se pouze na 2 části s částkou 1 000 Kč. Brigádník musí odpracovat více než 150 h v průběhu 6 po sobě jdoucích měsíců. Druhá část je vyplacena, pokud odpracuje více než 500 h v průběhu 12 po sobě jdoucích měsíců.

Dále jsou poskytovány věrnostní a jubilejní odměny. Dlouholetí zaměstnanci mohou získat jednorázový bonus na základě délky odpracovaných let, a to po 5, 10, 25 a 40 letech. Zaměstnanec také odměnu získá při svatbě, narození dítěte nebo životnímu jubileu (interní zdroj, 2017).

5.4 Příspěvky

Zaměstnavatel od 1. března 2018 poskytuje každému zaměstnanci příspěvek na stravování formou elektronických stravenek. Hodnota stravenky činí 70 Kč, na které přispívá 40 Kč zaměstnavatel a zbytek, tj. 30 Kč si zaměstnanec hradí sám. Stravenka funguje na bázi platební karty, zaměstnanec spolu s kartou dostane přístupové údaje k aplikaci, kde vidí například celkovou výši stravenek či přehled míst, kde může kartou platit. Platba probíhá na běžném bankovním terminálu. Výhodou je možnost platit na koruny přesně, odpadá tak problém s neochotou vracet na papírové stravenky. Provoz ve Štáhlavech má vlastní kantýnu, kde zaměstnanci mohou také využívat elektronické stravenky. Počet stravenek závisí na počtu odpracovaných dnů (interní zdroj, 2018).

Zaměstnanec, který ve společnosti pracuje déle než 6 měsíců a je zaměstnán na hlavní pracovní poměr, má nárok na příspěvek na penzijní pojištění (interní zdroj, 2017).

5.5 Firemní svoz

Zaměstnanci, kteří dojíždějí z Nepomuku a Radnic mohou využít firemní autobusy. Jízdní řády autobusů jsou přizpůsobené směnám a na jízdenku z části přispívá podnik. Pokud zaměstnanci tuto službu využijí, je jim srážena fixní částka 32 Kč za jednu cestu (tam a zpět) pomocí srážky ze mzdy (interní zdroj, 2017).

5.6 Další finanční nástroje motivace

Podnik poskytuje od 1. července 2017 slevu na nákup školních potřeb pro děti zaměstnanců. Školní potřeby je možné objednat na internetových stránkách www.activacek.cz, doprava je zdarma. Sleva celého nákupu činí 15 %. Slevu lze uplatnit na všechno zboží, které lze na webových stránkách nalézt.

Podnik poskytuje zvýhodnění tarif O₂ pro všechny kmenové zaměstnance. Zaměstnanci, kteří si tarif zakoupí vstupují do tzv. KS komunity, tj. virtuální privátní síť. V této síti si mezi sebou mohou volat zdarma a neomezeně (interní zdroj, 2017).

5.7 Právní poradenství

KS-Europe nabízí všem svým zaměstnancům zdarma právní poradenství. Pravidelně jednou za 14 dní je k dispozici advokát, který poskytuje právní poradenství pro soukromé účely zaměstnanců a pomáhá s legislativními problémy. Přestože je poradenství velmi prakticky zaměřené, zaměstnanci je málo využívají (interní zdroj, 2017).

5.8 Program „Kolega pomáhá kolegovi“

Tento program je účinný od 17. července 2017, kde mohou zaměstnanci využít bezplatné interní konzultace a poradenství v oblasti IT, nákupu a správních činností. Poradenství v oblasti IT neboli „Kafe s ajťákem“ je k dispozici každý lichý čtvrtek na jednu hodinu. Konzultovat je možné pouze ta řešení, která jsou v souladu se správným licencováním a legálním použitím HW a SW. Poradenství v oblasti nákupu je v prostorách společnosti k dispozici každé úterý. Každé pondělí si zaměstnanci mohou přijít pro radu v oblasti nákupu a správních činností, jako jsou např. celní záležitosti. Tento program poskytují sami zaměstnanci. Pomáhá tedy v rámci zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti, tvoří se přátelská pracovní atmosféra (interní zdroj, 2017).

5.9 Projekt „Zdravá firma“

Zaměstnanci mohou využít zdravotní bonusy, jako je např. očkování či vitaminové balíčky. Stálým zaměstnancům společnost přispívá na rehabilitace, plavání a masáže. V zimním období mají zaměstnanci možnost každou neděli využít jednu dráhu v plaveckém bazénu SK Radbuza v Plzni. Společnost také pořádá volnočasové akce,

ve kterých zaměstnanci společně sportují a baví se, např. velikonoční výšlap kolem boveveckých rybníků či sportovní den. Ten se konal v září 2017, zaměstnanci si mohli zahrát nohejbal, beach volejbal, tenis aj. (interní zdroj, 2017).

5.10 Firemní akce

Každé oddělení má autonomní právo pořádat podnikové události. Tyto události mohou mít povahu workshopů. Jejich hlavní posláním je nenásilně utužovat kolektiv a zlepšit vztahy mezi kolegy. Vánoční večírky mají jednotlivá oddělení také ve vlastní režii. To v sobě nese zlepšování vztahů na jednotlivých odděleních. Při významných výročích jsou pořádány celofiremní akce s hudbou a občerstvením pro všechny zaměstnance. Celopodniková setkání s managementem, kde se zaměstnanci mohou na cokoli zeptat, společnost nepořádá (interní zdroj, 2017).

5.11 Pracovní podmínky

Oddělení výroby a správy mají různou pracovní dobu. Výroba pracuje na směny, a to ranní (6:00-14:00 h), odpolední (14:00-22:00 h) a noční (22:00-6:00 h). Zaměstnanci v oddělení výroby pracují od pondělí do pátku. Při zvýšeném provozu se pracuje i v sobotu. Oddělení správy má pružnou pracovní dobu.

Společnost KS-Europe nabízí každoročně 5 týdnů řádné dovolené, tj. o týden volna navíc nad rámec zákoníku práce. Pracovníci se v letních měsících mohou věnovat rodinám a načerpat energii na následující spolupráci. Řádná dovolená je čerpána dle interního plánu dovolených.

Po celý rok je zaměstnancům k dispozici pravidelný pitný režim poskytován formou barelů s vodou (interní zdroj, 2017).

5.12 Komunikace

Interní komunikace je nástroj, který se podílí na motivaci pracovníků. Správná a dostatečná informovanost ovlivňuje zainteresovanost zaměstnanců na úspěchu společnosti.

Společnost ke komunikaci se svými zaměstnanci využívá různých informačních kanálů. Jedním z možných nástrojů, jak společnost komunikuje je obrazovka, kde jsou aktuální

informace jako např. výkony zaměstnanců, teplota na pracovišti, poskytované benefity, firemní akce či aktuální čas. Tato velká obrazovka je umístěna přímo ve výrobní hale.

Dále jsou v prostorách umístěny nástěnky s interními informacemi, firemními benefity a volnými pracovními pozicemi. Také vychází pravidelně jednou za čtvrt roku firemní časopis a měsíčně časopis týkající se výroby.

Porady s hlavním vedením společnosti se uskutečňují jednou za měsíc. Každé oddělení své porady vedou nezávisle na sobě, zpravidla jednou týdně. Operativní porady se ze své podstaty konají nepravidelně. Probírá se zde schéma pracovních postupů a také jednotlivé pracovní úkoly. Informace o výkonech se jednatelům podávají každý pátek za pomoci telekonference (interní zdroj, 2017). Ke zjištění motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkové šetření, které se nachází v následující kapitole.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí a jsou spokojeni s motivačním systémem společnosti. Dotazník byl vytvořen na základě studia odborné literatury se zohledněním na hlavní cíle práce a získaných poznatků z rozhovoru s personálními pracovníci. Celý dotazník se nachází v příloze C.

Dotazník se zaměřuje na 7 oblastí, a to: celková spokojenost s prací, jistota práce, mzdové ohodnocení, vzdělávání, pracovní podmínky, nadřízený pracovník a spolupracovníci. Jednotlivé oblasti obsahují výroky, které byly hodnoceny zaměstnanci s využitím Likertovy škály od 1 do 5. Každý výrok byl hodnocen v části A z hlediska spokojenosti (1 – zcela nesouhlasím až 5 – zcela souhlasím) a v části B z hlediska důležitosti (1 – nejméně důležité až 5 – nejvíce důležité). První oblast, celková spokojenost s prací obsahuje tři výroky týkající se pracovní náplně. Druhá oblast se týká jistoty práce, má 3 výroky typu „*Záleží mi na úspěchu společnosti.*“ či „*Mám jistotu udržení mého místa.*“ Další oblast se vztahuje k mzdovému ohodnocení, konkrétně k systému odměňování a zda je správně nastaven. Tato část obsahuje 3 výroky. Důležitou oblastí je možnost vzdělávání se, skládá se také ze 3 výroků. Obsahem výroků je možnost účastnit se školení, kariérní růst a zda mají zaměstnanci podporu od nadřízeného. Pracovní podmínky jsou další oblastí, která obsahuje 3 výroky zahrnující možnost výběru směn, pracovní vybavení a rozložení pracovní doby. Předposlední oblast se zabývá nadřízeným pracovníkem, sestává ze 4 výroků. Zde jsou uvedeny výroky typu „*Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.*“ či „*Můj nadřízený mě dovede pochválit za dobře odvedenou práci.*“ Oblast spolupracovníci zahrnuje 3 výroky, které udávají, jak s nimi jednotlivý respondenti vycházejí.

Kromě těchto oblastí se dotazník zaměřuje na vybrané finanční a nefinanční benefity, které společnost nabízí. Tyto benefity měli respondenti seřadit z hlediska důležitosti a u nefinančních měli navíc rozhodnout, zda je využívají. Další otázka byla otevřená, respondenti se mohli rozepsat, jaké další zaměstnanecké výhody by v KS-Europe uvítali. Součástí dotazníkového šetření byly i identifikační otázky.

Dotazník byl předán zaměstnancům dělnických pozic a skladníkům. Tito zaměstnanci tvoří jádro společnosti, proto bylo šetření cíleno právě na ně. Společně s dotazníkem a instrukcemi zaměstnanci dostali malý dáreček ve formě bonbónu a propisky. Sloužilo

to jako stimul pro větší návratnost dotazníků. Přesto, že bylo rozdáno zhruba 150 dotazníků, vrátilo se pouhých 25. Vzhledem k malé skupině respondentů jsou výsledky orientační.

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Subkapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření. Obsahuje charakteristiku respondentů, 7 oblastí s výroky, finanční a nefinanční benefity a otevřenou otázku zabývající se dalšími výhodami, které by respondenti uvítali. Výsledky z jednotlivých výroků jsou v tabulkách zaznamenány pomocí aritmetického průměru. V tabulce je také uveden početní rozdíl mezi hodnocením důležitosti a spokojenosti s jednotlivými motivy k práci.

6.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 25 respondentů, z toho 14 mužů a 11 žen. Věkovou strukturu dotazovaných zobrazuje tabulka č. 7. Většina, tj. 15 respondentů jsou ve věkové kategorii 41-60 let. Ve věku 26-40 je 8 respondentů a dále jeden muž do 25 let a žena ve věkové kategorii 61 a více.

Tab. č. 7: Věková struktura respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů
do 25	1
26–40	8
41–60	15
61 a více	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Délku pracovního poměru dotazovaných zachycuje tabulka č. 8. Více jak polovina respondentů, tj. 15, pracuje ve společnosti 10 a více let. 6 jsou v pracovním vztahu 5-10 let, 3 respondenti 1-5 let a jeden respondent méně než 1 rok.

Tab. č. 8: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
do 1 roka	1
1–5	3
5–10	6
10 a více	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.2 Celková spokojenost s prací

Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 9 vyplývá, že pro respondenty je nejdůležitější, aby práce, kterou vykonávají, byla užitečná. Nachází se zde největší míra důležitosti, avšak i nejmenší míra souhlasu z této oblasti. U prvního výroku byl největší rozdíl mezi mírami, a to téměř půl bodu. Naopak největší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „Při práci uplatňuji své schopnosti a dovednosti.“ Respondenti za nejméně důležité z této oblasti považují možnost vyjádřit se ke své práci, byla zde nejmenší míra důležitosti.

Tab. č. 9: Celková spokojenost s prací

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Práce, kterou vykonávám, je užitečná.	3,48	3,96	-0,48
Při práci uplatňuji své schopnosti a dovednosti.	3,96	3,84	0,12
Mám možnost se vyjádřit ke své práci.	3,56	3,8	-0,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.3 Jistota práce

Z výsledků zachycených v tabulce č. 10 vyplývá, že nejmenší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „Společnost má dobrou pověst.“ Respondenti tento výrok považují za nejméně důležité, byla zde zjištěna nejmenší míra důležitosti a také největší početní rozdíl mezi mírami (-0,44). Na druhou stranu respondentům podstatně záleží na úspěchu společnosti. U tohoto výroku byla zjištěna největší hodnota míry souhlasu z této oblasti a zároveň největší hodnota míry důležitosti.

Tab. č. 10: Jistota práce

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Mám jistotu udržení mého místa (žádná rivalita o místo).	3,48	3,4	0,08
Záleží mi na úspěchu společnosti.	4,04	3,8	0,24
Společnost má dobrou pověst.	2,68	3,12	-0,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.4 Mzdové ohodnocení

Z tabulky č. 11 vyplývá, že největší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „*Vím, jak je nastaven systém odměňování.*“ Avšak nejmenší míra souhlasu se nachází u výroku „*Systém odměňování je spravedlivě nastaven.*“ Zde byla zachycena i nejmenší míra důležitosti. Největší rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti (-1,36) byl zaznamenán u výroku „*Mzdové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám.*“ Respondenti tento výrok považují za zcela důležitý, jak značí hodnota 4,04 u míry důležitosti.

Tab. č. 11: Mzdové ohodnocení

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Mzdové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám.	2,68	4,04	-1,36
Vím, jak je nastaven systém odměňování.	3,04	3,72	-0,68
Systém odměňování je spravedlivě nastaven.	2,36	3,28	-0,92

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.5 Vzdělávání

Z výsledků zobrazených v tabulce č. 12 vyplývá, že možnost účastnit se školení považují respondenti za nejdůležitější. Zde byla zaznamenána největší míra důležitosti a stejně tak největší míra souhlasu. Nejmenší hodnota míry souhlasu se nachází u výroku „*Mám možnost povýšení (stát se mistrem/mistrou).*“ U tohoto výroku byla zaznamenána nejmenší míra důležitosti. Nachází se zde i největší početní rozdíl mezi těmito mírami, tj. -0,72.

Tab. č. 12: Vzdělávání

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Mám možnost účastnit se školení a vzdělávacích kurzů.	3,64	3,56	0,08
Mám možnost povýšení (stát se mistrem/mistrou).	2,04	2,76	-0,72
Můj nadřízený podporuje můj kariérní růst.	2,8	3,16	-0,36

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.6 Pracovní podmínky

Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 13 vyplývá, že největší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „Pro kvalitní výkon své práce mám potřebné vybavení.“ Respondenti zároveň k této položce přiřadili vysokou míru důležitosti. Naopak nejmenší míra souhlasu byla u výroku „Mám možnost výběru směn.“ U tohoto výroku byla zároveň zaznamenána nejmenší míra důležitosti a také největší rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti, a to téměř 1 bod.

Tab. č. 13: Pracovní podmínky

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Pro kvalitní výkon své práce mám potřebné vybavení.	3,84	4,28	-0,44
Mám možnost spolurozhodovat o rozložení pracovní doby (příchod, odchod, přestávka).	2,6	3,16	-0,56
Mám možnost výběru směn.	1,68	2,64	-0,96

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.7 Nadřízený pracovník

Tabulka č. 14 zachycuje výsledky oblasti nadřízený pracovník. Největší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.“ Respondenti současně tuto položku označili za velmi důležitou. Nejmenší míra souhlasu, tedy nejmenší spokojenost byla u výroku „Můj nadřízený mě dovede pochválit za dobře odvedenou práci.“ Zde byl také zaznamenán největší rozdíl mezi mírou souhlasu a důležitosti, a to -0,36.

Tab. č. 14: Nadřízený pracovník

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Můj nadřízený mě dovede pochválit za dobře odvedenou práci.	2,88	3,24	-0,36
Můj nadřízený se mnou jedná spravedlivě.	3,6	3,72	-0,12
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.	3,72	3,8	-0,08
Můj nadřízený se zajímá o mé nápady a názory.	3,04	3,24	-0,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.8 Spolupracovníci

Z tabulky č. 15 vyplývá, že nejmenší míra souhlasu byla zaznamenána u výroku „*Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.*“ Respondenti k tomuto výroku přiřadili nejmenší důležitost, zároveň se zde nachází největší rozdíl mezi oběma mírami (-0,68). Naopak největší míra souhlasu byla zachycena u výroku „*V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na své kolegy.*“ Tento výrok je pro ně velmi důležitý, byla zde zaznamenána největší míra důležitosti.

Tab. č. 15: Spolupracovníci

Výroky	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.	3,2	3,88	-0,68
Se spolupracovníky tvoříme jeden tým.	3,52	4	-0,48
V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na své kolegy.	3,68	4,08	-0,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.9 Finanční zaměstnanecké výhody

V této otázce měli respondenti seřadit finanční výhody, které společnost nabízí. V tabulce č. 16 je možno vidět již seřazená data podle preferencí respondentů. Respondenti za nejdůležitější finanční výhody považují stravenky, dále odměny a příspěvek na penzijní pojištění. Na posledním místě je dle zaměstnanců zvýhodněný tarif O₂.

Tab. č. 16: Finanční zaměstnanecké výhody

Název	Pořadí
Stravenky	1.
Věrnostní a jubilejní odměny	2.
Příspěvek na penzijní pojištění	3.
Příspěvek na firemní svoz	4.
Náborová odměna	5.
Sleva na nákup školních potřeb	6.
Zvýhodnění tarif O ₂	7.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.10 Nefinanční zaměstnanecké výhody

Tabulka č. 17 zobrazuje pořadí důležitosti jednotlivých nefinančních zaměstnaneckých výhod a počet respondentů, kteří tyto výhody využívají. Na prvním místě jsou firemní akce. Za nimi následuje projekt „Zdravá firma,“ která má velký úspěch. Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci využívají hlavně firemní akce a „Zdravou firmu.“ Osm dotazovaných navštěvuje právní poradenství. IT poradenství a poradenství v oblasti nákupu a správní činnosti nejsou moc využívány. Přesto to společnost nikterak finančně nezatěžuje. Poradenství provozují dobrovolně zaměstnanci jednotlivých oddělení.

Tab. č. 17: Nefinanční zaměstnanecké výhody

Název	Počet respondentů	Pořadí
Firemní akce	15	1.
Projekt „Zdravá firma“	14	2.
Právní poradenství	8	3.
Program „Kafe s ajťákem“	1	4.
Poradenství v oblasti nákupu a správní činnosti	1	5.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.11 Další zaměstnanecké výhody

Tato otázka byla otevřená, zaměstnanci se mohli rozepsat, jaké další výhody by si ve společnosti přáli. Tabulka č. 18 zachycuje četnost odpovědí, které jsou sestupně seřazeny.

Tab. č. 18: Výhody dle četnosti

Zaměstnanecké výhody	Počet respondentů
13. plat	8
Doprava zdarma	7
14. plat	5
Vyšší příspěvek na penzijní pojištění	4
Flexi pass	3
Stravenky zdarma	2
Věrnostní odměny	2
Vyšší mzda	2
Sick days	2
Vyšší odměna za nemarodění	2
Variabilita oblečení	2
Volno mezi Vánoce	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Osm zaměstnanců by si přálo 13. plat. Sedm z dotazovaných by chtělo firemní dopravu zdarma, jeden respondent uvedl, že doprava z Radnic a Nepomuku byla do září roku 2017 zcela hrazena společností, tento výrok však společnost nepotvrzuje. Jeden respondent by si navíc přát rozšířit trasy dopravy na více lokalit. Čtyři respondenti by uvítali vyšší příspěvek na penzijní pojištění. Další 3 by chtěli příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity, např. v podobě Flexi passu, což je poukázka na tyto aktivity. Také by si přáli plně hrazené stravenky zaměstnavatelem.

Dále by si přáli zavést věrnostní odměny i po 15, 20, 30 a 35 letech odpracované doby. Společnost totiž tyto odměny poskytuje pouze po 5, 10, 25 a 40 letech. Dva zaměstnanci by zavedli tzv. Sick days, což je placená nemocenská dovolená, ale zaměstnanec nemusí chodit k doktoru pro potvrzení a výplata zaměstnanci plyne rovnou od prvního dne. Toto volno je vhodné například při chřipkové epidemii, kdy člověk cítí, že není ve své kůži a pomohou mu 3 dny odpočinku.

Dvě zaměstnankyně by uvítaly, aby měly možnost změny oblečení. Znamená to však, že změna pracovního oblečení musí být v souladu s předpisy BOZP. Jeden mladý pracovník by si přál volno mezi Vánočními svátky. Dále byla napsána připomínka na možnost teplého oběda i na odpolední směnu.

6.2 Závěry z dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí spokojenost se současným motivačním systémem společnosti a jak jsou pro ně jednotlivé motivy k práci důležité. Následující tabulka č. 19 zachycuje celkové výsledky jednotlivých oblastí vypočítané pomocí aritmetického průměru, v závorce je uvedeno celkové pořadí oblastí. Také je zde zobrazen rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti. Konkrétní výsledky jednotlivých motivů k práci jsou uvedené v podkapitolách 6.1.2 až 6.1.8.

Tab. č. 19: Celkové výsledky jednotlivých oblastí

Číslo oblasti	Oblast	Aritmetický průměr		Rozdíl
		Míra souhlasu	Míra důležitosti	
1	Celková spokojenost s prací	3,67 (1.)	3,87 (2.)	-0,20
2	Jistota práce	3,4 (3.)	3,44 (5.)	-0,04
3	Mzdové ohodnocení	2,69 (7.)	3,68 (3.)	-0,99
4	Vzdělávání	2,83 (5.)	3,16 (7.)	-0,33
5	Pracovní podmínky	2,73 (6.)	3,36 (6.)	-0,63
6	Nadřazený pracovník	3,31 (4.)	3,5 (4.)	-0,19
7	Spolupracovníci	3,47 (2.)	3,99 (1.)	-0,52

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejlépe byla hodnocena první oblast, tj. celková spokojenost s prací, byla zde zaznamenána největší míra souhlasu. Z hlediska důležitosti skončila na 2. místě. Oblast spolupracovníci je pro respondenty nejdůležitější, získala největší míru důležitosti. Z pohledu míry souhlasu oblast skončila na 2. místě, což je v pořádku.

Oblast jistota práce respondenti hodnotí pozitivněji. Skončila na 3. místě z pohledu míry souhlasu a na 5. místě z pohledu důležitosti, nachází se zde nepatrný rozdíl mezi oběma mírami. Výrok „Záleží mi na úspěchu společnosti.“ z této oblasti měl celkově největší míru souhlasu, tj. 4,04 (viz tabulka č. 10). Respondentům velmi záleží na úspěchu společnosti, protože pokud bude společnosti prosperovat, mají vyšší pravděpodobnost jistoty práce a dalšího kariérního růstu. Avšak drtivá většina potenciačních respondentů nebyla ochotna odpovědět a tím se na úspěchu společnosti nepodílela. Pokud podnik bude znát názor svých zaměstnanců, může se tím řídit a zlepšovat se.

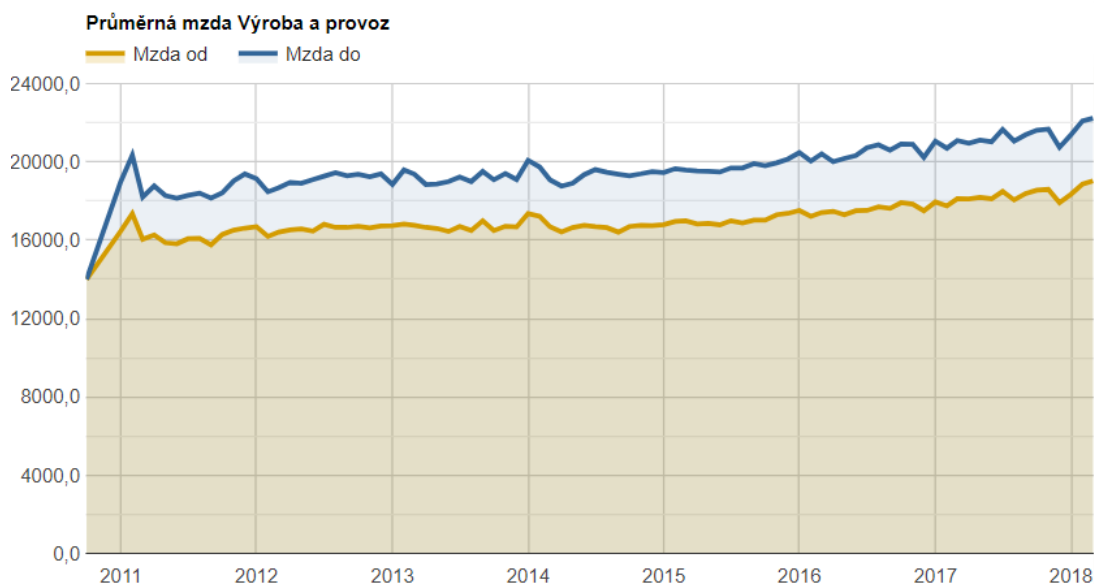
Oblast nadřazený pracovník vyšla dobře. Jak z pohledu míry souhlasu, tak z pohledu míry důležitosti se oblast umístila na 4. místě. Z hlediska početního rozdílu mezi spokojeností a důležitostí v této oblasti je největší rozdíl v udělování pochval (viz tabulka č. 14).

Oblast vzdělávání není pro respondenty vůbec důležitá, celkově měla nejmenší míru důležitosti. Z pohledu míry souhlasu skončila na 5. místě. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou moc ambiciózní. Možnost povýšení pro ně nemá podstatný význam.

Pracovní podmínky celkově skončily na 6. místě, jak z pohledu míry souhlasu, tak z pohledu míry důležitosti. Výrok „*Pro kvalitní výkon své práce mám potřebné vybavení.*“ považují respondenti za nejdůležitější, přiřadili k němu největší míru důležitosti, a to 4,28 (viz tabulka č. 13). Respondenti nemohou rozhodovat výběru směn a rozložení pracovní doby. Ale tento fakt pro ně není vůbec podstatný vzhledem k celkovým výsledkům.

Nejméně spokojeni jsou respondenti s oblastí mzdového ohodnocení, která je pro ně důležitá. Z tabulky č. 19 lze vidět, že v této oblasti byl zaznamenán největší početní rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti, a to -0,99. Výrok „*Mzdové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávám.*“ skončil také s největším početním rozdílem mezi těmito mírami, a to -1,36 (viz tabulka č. 11). Většina respondentů zná nastavení systému odměňování, ale domnívají se, že není spravedlivý. Respondenti v mzdovém ohodnocení a systému odměňování vidí jisté rezervy, které by se měli začít řešit. KS-Europe nabízí od 1. března 2018 nástupní mzdu ve výši 15 950 Kč na pozici dělníka ve výrobě v provozu Šťáhlavy (interní zdroj, 2018). Na obrázku č. 8 je zobrazen vývoj průměrné mzdy ve výrobě a provozu v ČR. Průměrné mzdy ve výrobě a provozu v České republice se pohybují od 19 030 Kč do 22 222 Kč ke dni 1. březnu 2018. Data jsou z webových stránek Kurzy.cz, které jsou vypočteny z konkrétních nabídek práce. V regionu Plzeň-město, pod který spadá KS-Europe se průměrná mzda pohybuje od 19 600 Kč do 22 800 Kč. Mzda dělníka ve společnosti je tedy pod průměrem výše mzdy v ČR. Společnost KS-Europe by se měla o tento trend zajímat. Je vhodné zařadit do motivačního systému další finanční benefity, které přispějí k větší spokojenosti zaměstnanců, a tím kompenzovat nižší mzdu.

Obr. č. 8: Vývoj průměrné mzdy ve výrobě a provozu v ČR



Zdroj: Kurzy.cz, 2018

Z výsledků dotazníkového šetření také vyplynulo, že pro respondenty jsou důležité stravenky, věrnostní a jubilejní odměny a příspěvek na penzijní pojištění. Z hlediska nefinančních benefitů, které společnost nabízí jsou podstatné firemní akce, projekt „Zdravá firma“ a právní poradenství.

Zaměstnanci cítí nespokojenost s mzdovým ohodnocením vůči vykonané práci, a proto v otevřené otázce nejčastěji požadovali 13. plat. Sedm z dotazovaných by si přálo dopravu zdarma a jeden respondent by chtěl rozšířit trasy dopravy na více lokalit. Respondenti by také uvítali sportovní rekreaci mimo KS-Europe či navštěvovat kulturní zařízení. Dva zaměstnanci by zavedli Sick days, což může zvýšit důvěru mezi zaměstnanci a společností.

Celkově z dotazníkového šetření vyplývá, že finanční motivace má pro zaměstnance podstatný význam, tzn. zaměstnanci jsou spíše orientováni na ekonomický prospěch. KS-Europe by měla také sledovat konkurenční prostředí. Je vhodné najít takové stimuly, které společnost moc finančně nezatíží a hledat způsoby, jak ušetřit finanční prostředky.

Proto je doporučeno se zaměřit zejména na Sick days, příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity a příspěvek na dopravu.

Celkové zhodnocení systému motivace ve společnosti

Společnost využívá řadu nástrojů k motivování zaměstnanců jak finančních, tak nefinančních. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce oblíbené jsou dle respondentů stravenky, věrnostní a jubilejní odměny a příspěvek na penzijní pojištění. Také jsou hojně navštěvovány firemní akce a projekt „Zdravá firma.“ Respondenti mají kladný vztah se spolupracovníky, tento motiv považují za nejdůležitější. Přesto respondenti vidí jisté rezervy v motivačním systému, které by se měli začít řešit. Rezervy jsou zejména v mzdovém ohodnocení a systému odměňování.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že respondenti jsou spíše motivováni vnějšími motivy, tedy v jejich motivačním profilu převládá orientace na hmotnou odměnu jako je mzda či jiné odměny. Největší rozdíl mezi tím, co je pro zaměstnance důležité a tím, jak je to ve společnosti nastaveno, je právě v mzdovém ohodnocení. Respondenti cítí, že mzda, kterou dostávají, neodpovídá výkonu práce. Osm z dotazovaných uvedlo, že by uvítali 13. plat jako příspěvek na Vánoce.

Zaměstnanci dělnických pozic dostávají nižší plat, než je průměr v oblasti výroba a provoz v Plzeňském kraji (viz obrázek č. 8). Proto společnost tento fakt kompenzuje poskytnutím řady nástrojů, mezi které patří i zajímavé benefity. Benefity jsou jak finanční, tak nefinanční. Společnost poskytuje věrnostní a jubilejní odměny, stravenky, příplatky, příspěvek na penzijní pojištění či příspěvek na firemní svaz. Mezi nefinanční benefity patří např. právní poradenství, IT poradenství či projekt „Zdravá firma.“ Respondenti využívají zejména finanční benefity. Z nefinančních výhod jsou hojně navštěvovány firemní akce a „Zdravá firma“, celkem 19 z dotazovaných jej využívá. Uvítali by však se kulturně vzdělávat a sportovat mimo společnost. Tři respondenti by zavedli poukázky na tyto aktivity, např. v podobě flexi passu. Poradenství už nejsou tolik v kurzu, 8 z dotazovaných využívá právní poradenství a jeden člověk poradenství v oblasti nákupu a správní činnosti a IT poradenství.

Společnost KS-Europe poskytuje o týden dovolené navíc, nad rámec stanovený zákoníkem práce. Dva respondenti přišli s nápadem zavést Sick days. Je to zhruba 3-5 dnů placené nemocenské dovolené, na kterou není potřeba lékařské potvrzení o nemoci. Zaměstnanci je mzda hrazena od prvního dne.

Je podstatné, aby každý pracovník byl informován o nastavení systému odměňování. Respondenti KS-Europe tuto informaci vědí, avšak se domnívají, že systém není spravedlivě nastaven. Za důležitý finanční motiv považují stravenky a věrnostní a jubilejní odměny. Stravenky by si přáli plně hrazeny zaměstnavatelem a zvýšili by četnost získávání věrnostních odměn. Sedm z dotazovaných uvedlo, že by chtěli dopravu zdarma. Zaměstnanci hradí fixních 32 Kč za jízdu (tam a zpět) z Nepomuku a Radnic.

Respondenti necítí touhu kariérně růst, možnost seberealizovat se. Jak značí Maslowova pyramida potřeb, nejprve je nutné uspokojit biologické potřeby jako je jídlo, spánek aj., poté potřebu bezpečí až k potřebě seberealizace. Zaměstnanci dělnických pozic nejsou spokojeni s finančním ohodnocením, tudíž jsou stále na začátku pyramidy. Musí nejdříve uspokojit tuto potřebu, aby mohli stoupat dál.

Dle zjištěných výsledků respondenti považují dobré vztahy na pracovišti za jeden z podstatných nástrojů motivace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, spolupracovníci hrají podstatnou roli v motivování. Když je příjemný kolektiv, zaměstnanci se cítí v práci spokojeně. Respondenti uvedli, že v případě potřeby se mohou kdykoliv obrátit na kolegy. Také považují za důležité firemní akce. Každé oddělení má ve vlastní režii utužování kolektivu, ale celozávodní firemní akce se zřídkakdy pořádají.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Návrhy na zlepšení jsou formulovány na základě zhodnocení systému motivace společnosti, výsledků dotazníkového šetření a možnostech bakalářské práce. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci cítí velkou potřebu být více finančně ohodnoceni. Společnost by se proto měla zaměřit na poskytování jiných finančních či nefinančních benefitů. Práce se zaměřuje zejména na tyto návrhy: Sick days, příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity, příspěvek na dopravu a další návrhy.

7.1 Sick days

Sick days je placené zdravotní volno, které je nad rámec zákoníku práce. Jedná se o firemní benefit, kdy si zaměstnanec může vybrat několik dní ročně k uzdravení a odpočinku. Zaměstnanec nemusí předkládat potvrzení od lékaře a náhrada mzdy je mu vyplácena rovnou od prvního dne nemoci. To je výhoda oproti klasické nemocenské dovolené.

Pokud zaměstnanec uplatní nemocenskou dovolenou, první 3 dny mu není vyplácena žádná náhrada mzdy a od 4. dne je mu vyplácena 60% náhrada vypočítaná z průměrného výdělku. Pro zaměstnance je to větší finanční zátěž, kterou nemůže ovlivnit, a proto si vybírá dovolenou, aby nepřišel o příjem nebo horší varianta, raději si vezme léky na bolest a chodí s nemocí do práce. Zaměstnanec nemůže však pracovat na 100 % a také z toho plyne riziko přenosu infekce mezi ostatní spolupracovníky. Tyhle problémy řeší zavedení právě tohoto benefitu.

Sick days bývá využíváno zejména, když se zaměstnanec necítí zcela zdrav (rýma, nachlazení, bolest v krku) a postačí pouze pár dní k vyléčení nemoci. Bylo by nevhodné chodit kvůli tomu k lékaři a uplatnit na celý týden nemocenskou dovolenou. Kratší odpočinek a léčení je mnohem výhodnější než dlouhodobé léčení, jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec cítí počínající nachlazení, je lepší, aby zůstal doma.

Právní úprava Sick days nijak neřeší, a proto je to na domluvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Aby tento benefit nebyl zneužíván, musí zde být určeny pravidla podmínky pro užívání upravené vnitřním předpisem. Na obrázku č. 9 se nachází vzor formuláře, který vyplní žadatel.

Vnitřní předpis:

Zaměstnanec má právo si vzít 3 dny volna na zotavení nebo urgentní situace a po tuto dobu je mu vypláceno 90 % z průměrného měsíčního výdělku. Zaměstnanec musí vyplnit formulář k tomu určený a předat na personální oddělení. Pokud zaměstnanec volno nevyčerpá, do dalšího roku se nepřevádí. Zaměstnanec tento benefit může využít pokud:

- pracuje na hlavní pracovní poměr déle než 6 měsíců,
- není ve výpovědní lhůtě,
- není na mateřské či rodičovské dovolené.

Obr. č. 9: Formulář Sick days



Žádost o zdravotní volno

Jméno zaměstnance:

Příjmení zaměstnance:

Datum volna:

Vyjádření nadřízeného: souhlasím x nesouhlasím

.....
Datum podpisu

.....
Podpis nadřízeného

.....
Podpis zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tento benefit může být zneužíván. Nicméně je nezbytné, aby společnost svým zaměstnancům důvěřovala. Jedině pak budou zaměstnanci spokojenější. Tím se buduje důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a utužují vztahy v celé společnosti. Zavedením Sick days bude mít společnost konkurenční výhodu.

Náklady na jednoho dělníka na den jsou 917 Kč, pracovník dostane vypláceno 684 Kč hrubého (při hrubé mzdě 15 950 Kč a průměrně 21 pracovních dnů v měsíci). Odhadované roční náklady činí max. 748 tis. Kč za rok. Tento odhad je vypočítán za předpokladu využití 3 dnů a za všechny zaměstnance na pozici dělník v provozu WV,

celkem 272 zaměstnanců. Sick days by měla na starost pracovnice personálního oddělení. Nejprve bude nutné seznámit vedení s tímto benefitem. Následně po poradě se zaměstnanci seznámí s podmínkami a pravidly, to bude v režii personálních pracovníků. Veškeré další informace bude poskytovat personální oddělení.

7.2 Příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity

Z šetření vyplynulo, že 3 respondenti by měli zájem o sportovní a kulturní aktivity hrazené z části společností. Na trhu existuje benefit na stejné bázi jako stravenky, který je ve formě příspěvku na kulturní, rekreační a sportovní aktivity. Návrhem je zavedení tohoto benefitu, který umožní zaměstnancům se seberealizovat ve volném čase. V následující tabulce č. 20 jsou uvedeny 3 společnosti, které tyto benefity spravují.

Tab. č. 20: Benefitní společnosti

Název společnosti	Název poukázky
Sodexo Pass ČR, a.s.	Flexi pass
Edenred CZ, s.r.o.	Edenred Benefits
Up ČR, s.r.o.	Unišek+

Zdroj: vlastní zpracování dle Sodexo.com, 2018a, Endered.cz, 2018a, Up.cz, 2018

Každá ze společností poskytuje poukázky, které mohou zaměstnanci využít na kulturu, sport, vzdělání, zdraví, dovolenou či nákup knih. Edenred Benefits navíc poskytuje uplatnění poukázky na nadstandardní zdravotní péči. Na internetových stránkách edenred.cz lze poukázky rychle a snadno objednat. Edenred poskytuje možnost volby nominální hodnoty poukázek, přehled a historii jednotlivých objednávek, informace o účtu a tisk faktur a profaktur. Poukázky je možno také objednat pomocí e-mailu, faxu či osobně zajít na pobočku. U těchto forem objednání jsou dány podmínky nákupu, nejjednodušší je on-line objednávka. Společnost poskytuje i platební kartu Edenred Benefits. Karta může být buď personalizovaná či nikoliv. Personalizovaná karta má platnost 3 roky a lze ji opakovaně dobíjet. Nepersonalizovaná má platnost 1 rok a nelze ji opakovaně dobíjet (Endered.cz, 2018a, Endered.cz, 2018b).

U společnosti Sodexo je možná on-line objednávka. Poskytuje možnost sledování stavu a vyřizování objednávky a jejího dodání, možnost objednat si poukázky v připravených obálkách na jméno, snadné skladování a dodání právě tehdy, kdy jsou potřeba. Také umožňuje zaslání jedné faktury s možností přímého importu do účetnictví, tzv. e-

fakturace. Společnost kromě papírových poukázek umožňuje koupi Flexi Pass CARD, na kterou se nabijí peníze a funguje na bázi platební karty (Sodexo.com, 2018a, Sodexo.com, 2018b).

Společnost Up ČR také umožňuje on-line objednání. Objednávky vyřizují do dvou pracovních dnů, balíček je možno on-line sledovat a je pojištěný. Součástí poukázek jsou i slevy na různé služby a produkty u jejich smluvních partnerů. Nad rámec standardní spolupráce nabízí možnost volby libovolné nominální hodnoty, změnu nominální hodnoty v průběhu smluvního vztahu, personalizaci šekových knížek a možnost tisku loga KS-Europe na poukázky. Up ČR poskytuje společnosti e-stravenky, a tak je vhodné se domluvit i na odběr poukázek na základě smluvního vztahu (Up.cz, 2018).

Využití poukázek má značné výhody oproti přímému navýšení mzdy zaměstnance. Je to hlavně díky daňovému zvýhodnění. Celková úspora z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele se nachází v tabulkách č. 21 a 22. Úspora je počítána při hrubé mzdě 15 950 Kč a příspěvku 100 Kč měsíčně pro 272 pracovníků dělnických pozic. Roční náklady po zavedení poukázek by činily 326 400 Kč pro 272 zaměstnanců.

Tab. č. 21: Úspora z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + finanční odměna	Mzda + poukázka
Hodnota finanční odměny/poukázky	x	100 Kč	100 Kč
Hrubá mzda	15 950 Kč	16 050 Kč	15 950 Kč
SP 6,5 % - zaměstnanec	1 037 Kč	1 044 Kč	1 037 Kč
ZP 4,5 % - zaměstnanec	718 Kč	723 Kč	718 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	3 988 Kč	4 013 Kč	3 988 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 436 Kč	1 445 Kč	1 436 Kč
Základ daně	21 400 Kč	21 600 Kč	21 400 Kč
Zálohová daň	3 210 Kč	3 240 Kč	3 210 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	13 055 Kč	13 113 Kč	13 055 Kč
Skutečný užitek zaměstnance	x	58 Kč	100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 22: Úspora z pohledu zaměstnavatele

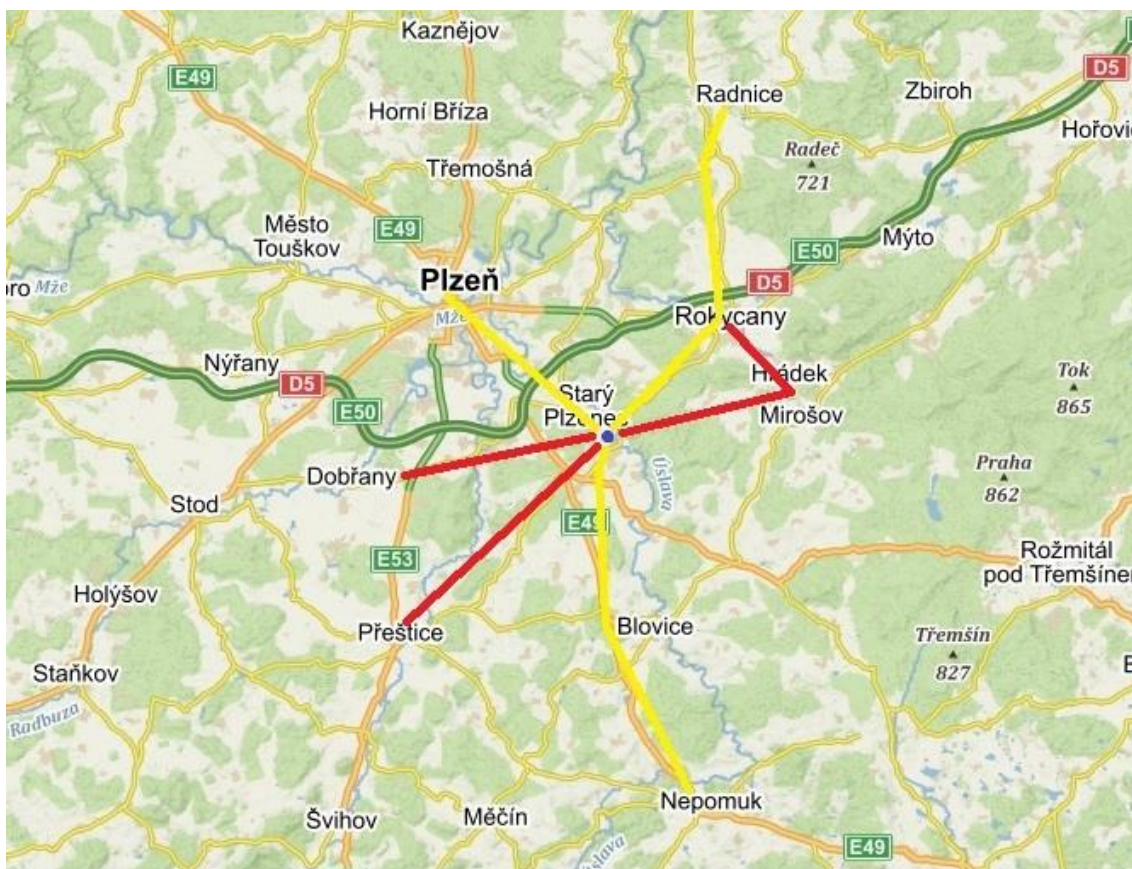
Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + finanční odměna	Mzda + poukázka
Hodnota finanční odměny/poukázky	x	100 Kč	100 Kč
Hrubá mzda	15 950 Kč	16 050 Kč	15 950 Kč
SP 6,5 % - zaměstnanec	1 037 Kč	1 044 Kč	1 037 Kč
ZP 4,5 % - zaměstnanec	718 Kč	723 Kč	718 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	3 988 Kč	4 013 Kč	3 988 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 436 Kč	1 445 Kč	1 436 Kč
Základ daně	21 400 Kč	21 600 Kč	21 400 Kč
Zálohová daň	3 210 Kč	3 240 Kč	3 210 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	13 055 Kč	13 113 Kč	13 055 Kč
Navýšení nákladů na 1 zaměstnance	x	134 Kč	100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3 Příspěvek na dopravu

V současné době zaměstnanci mohou využít dopravu do KS-Europe ze třech lokalit, a to z Plzně, z Nepomuku a z Radnic. Z Plzně jezdí autobusy ČSAD přes Starý Plzenec do Štáhlav, na tuto trasu KS-Europe nepřispívá. Z Nepomuku do Štáhlav jezdí smluvený dopravce přes Blovice, Spálené Poříčí a Nezvěstice. Dopravce jezdí z Radnic do Štáhlav přes Břasy, Bezděkov, Osek a Rokycany. Na obě trasy společnost přispívá dohromady 64 Kč tam a zpět. Celkové schéma tras se nachází na obrázku č. 10. Společnost KS-Europe je na obrázku vyznačena modře a trasy žlutě. Zaměstnanci za každý pracovní den (tam a zpět) platí fixní částku 32 Kč, ať už je to z Nepomuku či Radnic (interní zdroj, 2017). Z Plzně je dána cena dopravcem ČSAD, např. ze zastávky Plzeň, CAN do zastávky Štáhlavy, KS-Europe stojí jízdné 26 Kč, dohromady (tam a zpět) zaměstnanci platí 52 Kč (Idos.cz, 2018). S tímto faktem jsou zaměstnanci značně nespokojeni.

Obr. č. 10: Schéma tras firemní dopravy



Zdroj: vlastní zpracování dle Mapy.cz, 2018

Většina zaměstnanců má pokrytou dopravu. Výsledky dotazníku ukázaly, že jeden zaměstnanec by zavedl dopravu z více směrů. Musel by se uskutečnit výzkum, kolik zaměstnanců a z jakých směrů by dopravu využilo. Další směr by mohl být např. z Dobřan, Přestic či prodloužit trasu z Radnic přes Hrádek a Mirošov. Návrhy nových směrů jsou na obrázku č. 10 vyznačeny červeně.

V současné době k 1. dubnu 2018 jsou náklady společnosti na dopravu 260 000 Kč měsíčně, tzn. 3 120 000 Kč ročně (trasa z Radnic a Nepomuku). Dopravu z Nepomuku využívá 49 zaměstnanců denně a z Radnic 32 zaměstnanců (interní zdroj, 2018). Je na zvážení, zda firemní dopravu celou dotovat. Východiskem by bylo sjednat levnějšího dopravce.

Nejmenovaný podnikatel v oblasti dopravy nabízí následující cenovou nabídku, která je zanesena do tabulky č. 23. Ceny jsou uvedeny bez DPH (21 %). Podnikatel má k dispozici autobusy pro 20 a 50 osob.

Tab. č. 23: Cenová nabídka autobusové dopravy

Trasa	Autobus	Cena (tam a zpět)
Plzeň-Štáhlavy	20 míst	1 100 Kč
	50 míst	1 300 Kč
Radnice-Štáhlavy	20 míst	1 100 Kč
	50 míst	1 300 Kč
Nepomuk-Štáhlavy	20 míst	1 300 Kč
	50 míst	1 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých podnikatelem, 2018

Autobusovou dopravu z Radnic na všechny 3 směny využívá 32 zaměstnanců, z Nepomuku 49. Tudíž z těchto lokalit zcela postačí menší autobus o 20 místech. Přesné informace o tom, kolik jezdí osob z Plzně nejsou známy. A tak následující výpočet celkových měsíčních nákladů je počítán s využitím většího autobusu o 50 místech na tuto trasu. Tabulka č. 24 zachycuje celkové měsíční náklady na dopravu, pokud by společnost využila nabídky podnikatele. Hodnoty jsou počítány s průměrným počtem 21 pracovních dnů, na 3 směny z daných lokalit.

Tab. č. 24: Měsíční náklady na dopravu

Trasa	Autobus	Cena
Plzeň-Štáhlavy	50 míst	81 900 Kč
Radnice-Štáhlavy	20 míst	69 300 Kč
Nepomuk-Štáhlavy	20 míst	81 900 Kč
Celkem	x	233 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Přijetím nabídky tohoto dopravce, by společnost ušetřila 108 800 Kč měsíčně. Pokud by využila možnost dopravy i z Plzně, ušetří 26 900 Kč. Z výsledku vyplývá, že KS-Europe může hradit celou dopravu ze všech 3 tras, a ještě to pro ni bude finančně výhodné. Tím by se vyřešil podnět od sedmi zaměstnanců, aby doprava byla zcela zdarma. Uvedená nabídka byla zpracována na základě rozhovoru a poskytnutých informací podnikatelem, který se zabývá dopravou (rozhovor s podnikatelem, 2018). Pokud by společnost měla zájem, lze se dohodnout s tímto podnikatelem.

7.4 Další návrhy

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s udělováním pochval od svých nadřízených. Pro mnoho nadřízených může být vyslovení pochvaly problém. Také je důležité, aby nadřízení uměli poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Jak vyplývá z teoretické části, zpětná vazba je důležitým nástrojem pracovní motivace. Pozitivně ovlivňuje zaměstnance. Proto dalším návrhem je, aby vedoucí a mistři absolvovali vzdělávací kurzy v oblasti poskytování zpětné vazby a asertivních dovednostech.

V dotazníku byl vepsán dodatek, který se týká stravování. Kantýna je obsluhovaná pouze na ranní směnu (interní zdroj, 2017). Odpolední směna tedy nemá možnost teplé stravy. Proto je vhodné najmout obsluhu kantýny i na odpolední směnu.

Uvedené návrhy mohou přispět k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Motivace u zaměstnanců podněcuje chuť a angažovanost při práci. Motivovaní zaměstnanci jsou více loajální, efektivnější a jsou ochotni šířit dobré jméno společnosti. To pomáhá k celkové prosperitě společnosti.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla motivace a spokojenost zaměstnanců v KS-Europe s.r.o. Společnost působí na českém trhu více než 20 let a zabývá se zpracováním vrácených zásilek a zasíláním reklamních tiskovin. Cílem práce bylo zhodnotit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případná opatření pro zlepšení v dané oblasti. Cíle bylo dosaženo na základě studia relevantní odborné literatury, analýzy interních materiálů společnosti, dotazováním s využitím technik polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

Práce byla členěna do 7 kapitol. První 3 kapitoly se věnovaly teoretické části a následně 4 kapitoly části praktické. První kapitola se zabývala pojmy jako jsou motiv a stimul, zdroji motivace a motivačním profilem. Další kapitola byla zaměřena na pracovní motivaci, zde byly definovány typy pracovní motivace, teorie motivace pracovního jednání a nástroje pracovní motivace. Třetí kapitola zahrnovala definici pracovní spokojenosti, faktory spokojenosti a vymezení vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací. Od čtvrté kapitoly se práce věnovala praktické části. Kapitola obsahovala základní údaje o společnosti, historii, předmět podnikání, organizační strukturu, vybrané ekonomické ukazatele, rozbor zaměstnanců společnosti a pracovní náplň personalistů. Následující kapitola byla zaměřena na stávající systém motivace v KS-Europe, zde byly rozebrány nástroje, které společnost k motivaci využívá. Šestá kapitola analyzovala výsledky dotazníkového šetření, zde byla získaná data vyhodnocena. Společnost poskytuje řadu zajímavých nástrojů ke zvýšení motivace zaměstnanců. Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, respondenti kladně hodnotí celkovou spokojenost s prací a vztahy na pracovišti. Velmi oblíbené a navštěvované jsou firemní akce a projekt „Zdravá firma.“ Byly také zjištěny oblasti, ve kterých by se společnost měla zlepšit. Návrhy pro zlepšení v dané oblasti se zabývala poslední sedmá kapitola.

Respondenti cítí velký nedostatek ve finančním ohodnocení. A proto bylo nutné se zaměřit na další finanční a nefinanční nástroje k motivování zaměstnanců. Obsahem návrhů byly Sick days, příspěvek na kulturní, rekreační a sportovní aktivity, příspěvek na dopravu a další návrhy. Všechny návrhy byly obsahově popsány. U návrhů byly uvedeny důvody k jejich navržení a nákladová náročnost.

SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1: Rentabilita aktiv – přehled
- Tab. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu – přehled
- Tab. č. 3: Rentabilita tržeb – přehled
- Tab. č. 4: Struktura zaměstnanců dle věku
- Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic
- Tab. č. 7: Věková struktura respondentů
- Tab. č. 8: Délka pracovního poměru
- Tab. č. 9: Celková spokojenost s prací
- Tab. č. 10: Jistota práce
- Tab. č. 11: Mzdové ohodnocení
- Tab. č. 12: Vzdělávání
- Tab. č. 13: Pracovní podmínky
- Tab. č. 14: Nadřízený pracovník
- Tab. č. 15: Spolupracovníci
- Tab. č. 16: Finanční zaměstnanecké výhody
- Tab. č. 17: Nefinanční zaměstnanecké výhody
- Tab. č. 18: Výhody dle četnosti
- Tab. č. 19: Celkové výsledky jednotlivých oblastí
- Tab. č. 20: Benefitní společnosti
- Tab. č. 21: Úspora z pohledu zaměstnance
- Tab. č. 22: Úspora z pohledu zaměstnavatele
- Tab. č. 23: Cenová nabídka autobusové dopravy
- Tab. č. 24: Měsíční náklady na dopravu

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti
- Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb
- Obr. č. 3: Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti
- Obr. č. 4: Logo firmy KS-Europe s.r.o.
- Obr. č. 5: Provozovny KS-Europe v roce 2017
- Obr. č. 6: Náborový plakát
- Obr. č. 7: Struktura zaměstnanců dle pohlaví
- Obr. č. 8: Vývoj průměrné mzdy ve výrobě a provozu v ČR
- Obr. č. 9: Formulář Sick days
- Obr. č. 10: Schéma tras firemní dopravy

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Tax – čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – zisk před zdaněním a úroky
HW	Hardware
IT	Informační technologie
ML	Marketing Logistics
MS	Ministerstvo spravedlnosti
např.	například
PMO	Personální a mzdové oddělení
ROA	Return on Assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
SK	sportovní klub
SW	Software
THP	technickohospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VW	Verwaltung (správa společnosti)
WV	Werbeversand

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-726-1239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-740-0347-9.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

SÁLOVÁ, Anna a kol. *Copywriting: pište texty, které prodávají*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4589-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-2460-448-5.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-2470-405-6.

Elektronické zdroje

ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

Endered. *Endered Benefits* [online]. 2018a [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>.

Endered. *Platební karta Endered Benefits* [online]. 2018b [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits-card>.

Jízdnirady. *Plzeň, CAN-Šťáhlavy, KS-Europe* [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>.

Ks-europe. *Historie* [online]. 2017a [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/podnik/historie/>.

Ks-europe. *KNOW-HOW & SOLUTIONS* [online]. 2017b [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/>.

Ks-europe. *Logo firmy KS-Europe s.r.o.* [online]. 2017c [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: https://www.ks-europe.com/wp-content/uploads/2015/12/ks-europe-logo_header.png.

Ks-europe. *Marketing Logistics* [online]. 2017d [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/marketing-logistics-cs/>.

Ks-europe. *Provozovny KS-Europe* [online]. 2017e [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/podnik/provozy/>.

Ks-europe. *Provozovny KS-Europe v roce 2017* [online]. 2017f [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.ks-europe.com/wp-content/uploads/karte-europa-standorte-de.jpg>.

Ks-europe. *Zasílání reklamních tiskovin* [online]. 2017g [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.ks-europe.com/cs/zasilani-reklamnich-tiskovin/>.

Kurzy. *Výroba a provoz – nabídka práce, průměrné platy, mzdy* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/vyroba-a-provoz/>.

Mapy. *KS-Europe* [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=13.5046569&y=49.7153842&z=10&l=0>.

MS ČR. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713419&typ=PLATNY>.

MultiSport. *Podmínky a užívání karty MultiSport* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://multisport.cz/podminky-uzivani-karty-multisport/>.

Sodexo. *Flexi Pass* [online]. 2018a [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>.

Sodexo. *Flexi Pass CARD* [online]. 2018b [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/fpc>.

Up. *Unišek+* [online]. 2018 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.upcz.cz/produkty/unisek-plus/>.

Ostatní zdroje

Interní zdroj KS-Europe, Šťáhlavy 2017.

Interní zdroj KS-Europe, Šťáhlavy 2018.

Rozhovor s podnikatelem zabývajícím se dopravou, Mokrouše. 27. března 2018.

Výroční zpráva KS-Europe, s.r.o. za roky 2013-2017.

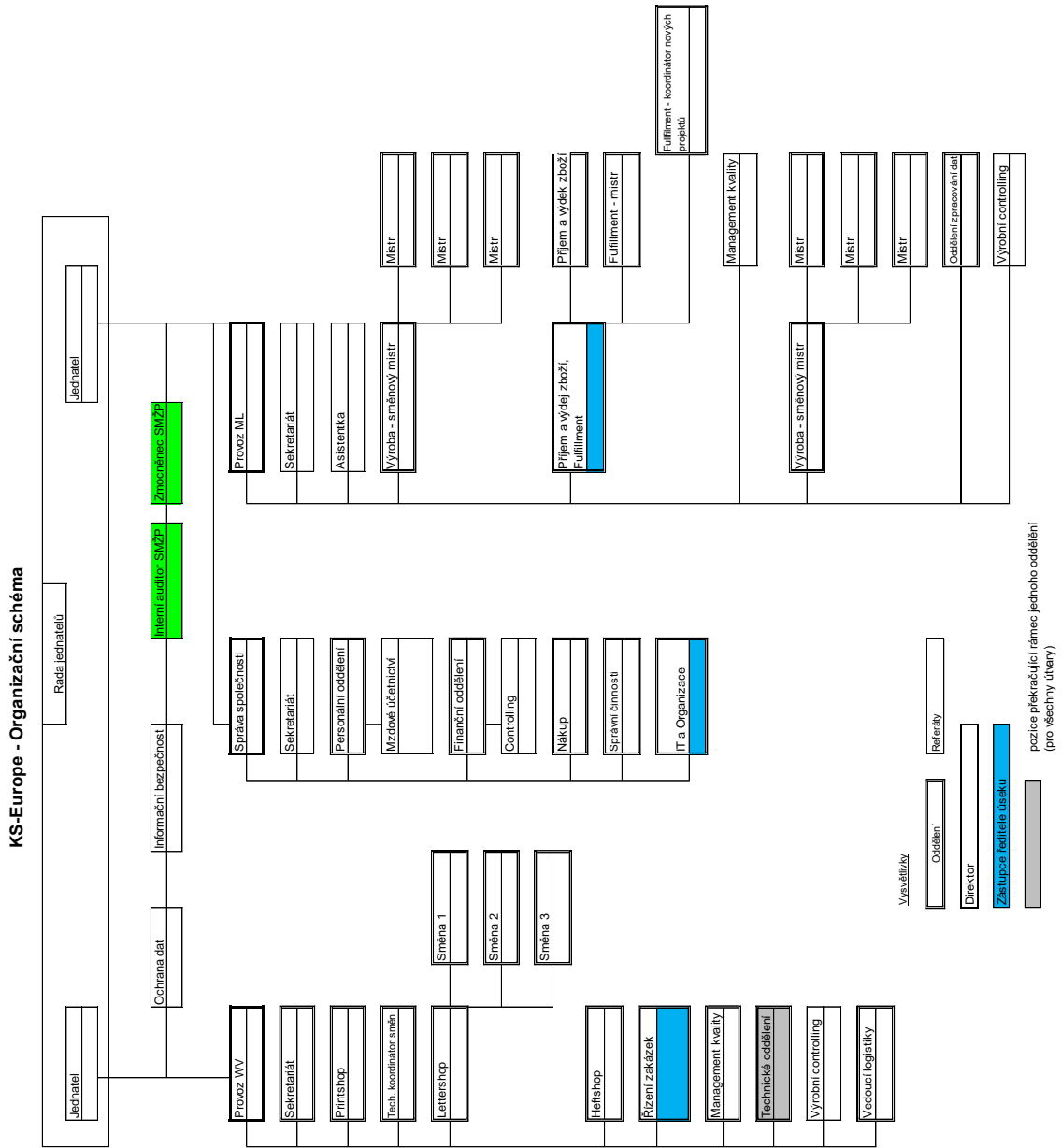
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura KS-Europe k 31.12. 2017

Příloha B: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Příloha C: Dotazníkové šetření KS-Europe s.r.o.

Příloha A: Organizační struktura KS-Europe k 31.12. 2017



Příloha B: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Struktura rozhovoru

Tento rozhovor vznikl z důvodu zjištění stávajícího motivačního systému ve společnosti KS-Europe s.r.o. Rozhovor se uskutečnil 19. října 2017 ve Štáhlavech na personálním oddělení s dvěma pracovníci tohoto oddělení. Rozhovor trval 40 minut a byly použity otázky na základě následujících bodů:

- Informace o společnosti
 - provozy,
 - mise, vize, cíle.
- Finanční motivace
 - základní mzda,
 - prémie,
 - příplatky,
 - odměny,
 - příspěvky na stravování,
 - telefony, pc,
 - pracovní oděv,
 - firemní doprava,
 - příspěvky na penzijní pojištění,
 - další benefity.
- Nefinanční motivace
 - dovolená,
 - vzdělávání, školení,
 - zdravotní bonusy,
 - pitný režim,
 - večírky.
- Pracovní podmínky
 - práce ve stoje,
 - ochranné prostředky,
 - hluk, ovzduší,
 - BOZP,
 - pracovní doba.
- Komunikace
 - nástěnky,
 - porady,
 - časopis,
 - další informační kanály.
- Organizační struktura
 - jednotlivá oddělení, počet pracovníků,
 - personální oddělení.

12.	Můj nadřízený podporuje můj kariérní růst.										
13.	Pro kvalitní výkon své práce mám potřebné vybavení.										
14.	Mám možnost spolurozhodovat o rozložení pracovní doby (příchod, odchod, přestávka).										
15.	Mám možnost výběru směn.										
16.	Můj nadřízený mě dovede pochválit za dobře odvedenou práci.										
17.	Můj nadřízený se mnou jedná spravedlivě.										
18.	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu.										
19.	Můj nadřízený se zajímá o mé nápady a názory.										
20.	Na mém pracovišti jsou dobré mezilidské vztahy.										
21.	Se spolupracovníky tvoříme jeden tým.										
22.	V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na své kolegy.										

Doplňující otázky:

23. Seřadte následující zaměstnanecké výhody na škále **1 (nejvíce důležité) až 7 (nejméně důležité)** podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

a) náborová odměna	
b) věrnostní a jubilejní odměny	
c) stravenky	
d) příspěvek na penzijní pojištění	
e) příspěvek na firemní svoz	
f) sleva na nákup školních potřeb	
g) zvýhodněný tarif O2	

24. V části A uveďte, zda následující zaměstnanecké výhody využíváte (zakroužkujte správnou odpověď). V části B seřadte tyto výhody podle důležitosti **1 (nejvíce důležité) až 5 (nejméně důležité)**.

	Část A	Část B
a) právní poradenství	ano – ne	
b) „kafe s ajťákem“	ano – ne	
c) poradenství v oblasti nákupu a správní činnosti	ano – ne	
d) „zdravá firma“	ano – ne	
e) firemní akce	ano – ne	

25. Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a ve společnosti? Prosím uveďte.

--

26. Zadejte Vaše pohlaví.

- Muž
- Žena

27. Zadejte Vaši věkovou kategorii.

- do 25
- 26–40
- 41–60
- 61 a více

28. Jak dlouho jste zaměstnancem KS-Europe?

- do 1 roka
- 1–5 let
- 5–10 let
- 10 a více

ABSTRAKT

NOVÁ, Lýdie. *Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2018.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, KS-Europe s.r.o.

Tématem bakalářské práce je motivace a spokojenost zaměstnanců v KS-Europe s.r.o. Cílem této práce je zhodnotit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout opatření pro zlepšení v dané oblasti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy motivace, pracovní motivace a pracovní spokojenost. Praktická část obsahuje charakteristiku organizace a jsou zde popsány současné nástroje k motivování zaměstnanců v dané oblasti. Dále jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření a jejich zhodnocení. Na základě zhodnocení dotazníkového šetření a interních materiálů je závěrečná kapitola věnována navrženým opatřením ke zlepšení.

ABSTRACT

NOVÁ, Lýdie. *The motivation and satisfaction of employees at an organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 2018.

Keywords: motivation, work motivation, job satisfaction, KS-Europe s.r.o.

The subject of the bachelor thesis is the motivation and satisfaction of employees at KS-Europe s.r.o. The aim of this thesis is to evaluate motivation and satisfaction of employees at selected organization and suggest measures to improve the area. This study is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic concepts of motivation, work motivation and job satisfaction. The practical part contains the characteristics of the organization and describes the current tools for motivating employees in the given area. The results of the questionnaire survey and their evaluation are presented. Based on the evaluation of the questionnaire survey and internal materials, the final chapter is devoted to the proposed improvement measures.