

# **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.**

Monika Macurová

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2008/2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MACUROVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.
- Na základě výsledků analýzy současné spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. navrhněte opatření pro její zlepšení.

## Závěr

Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
[2] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.  
[3] GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů - vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.  
[4] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
[5] MILKOVICH, George T., BOUDREA, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsem provedla průzkum literatury vztahující se k tomuto tématu. V analytické části jsem pomocí dotazníku analyzovala spokojenost zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.

Na základě získaných informací jsem společnosti navrhla doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.

**Klíčová slova:** spokojenost zaměstnanců, motivace, péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody, zaměstnanecké vztahy

## **ABSTRACT**

This Bachelor's thesis is focused on an analysis of employees' satisfaction of the company Barum Continental spol. s r. o. It's dividend into two parts, theoretical and practical.

In theoretical part, I did a research in literature regarding my topic.

In practical part I analysed Barum Continental spol. s r. o. employees' satisfaction by means of a questionnaire.

I suggested some recommendation to the company based on acquired information, which should help to improve utilization of employees' satisfaction.

**Keywords:** employees' satisfaction, motivation, care of employees, employee's amenities, employee relations

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému za trpělivost, rady, připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat především Mgr. Karlu Špaňhelovi, PhDr. Karlu Ježíkovi a Ing. Martinu Mušínskému Ph.D., ze společnosti Barum Continental spol. s r. o., za ochotu a poskytnutí informací potřebných pro zpracování mé bakalářské práce.

*Motto:*

*„ Vlastní zkušenost je velikým bohatstvím, protože teprve ona zhodnocuje naše vědomosti. Vědomosti můžeme druhému dát, ale zkušenosti musí si každý vykoupit vlastním potem, vlastními mozoly. Jenom zkušenostmi přicházíme k vlastnímu názoru na věci. A jedině ti, kteří se na věci dívají vlastníma očima, mají vyhlídku na úspěch. “*

*Tomáš Baťa*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
1.1 Hlavní aktivity spojené s řízením lidských zdrojů.....	10
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
2.1 Proces motivace .....	12
2.2 Typy motivace.....	14
2.3 Teorie motivace.....	15
2.3.1 Maslowova teorie .....	15
2.3.2 Alderferova teorie .....	17
2.3.3 Herzbergova teorie .....	17
2.4 Spokojenost s prací.....	18
<b>3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>20</b>
3.1 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod .....	20
3.2 Typy zaměstnaneckých výhod.....	21
3.2.1 Výhody osobní jistoty.....	21
3.2.2 Finanční výpomoc .....	21
3.2.3 Výhody osobní potřeby .....	21
3.2.4 Doprava do zaměstnání .....	22
3.2.5 Penzijní systémy.....	22
3.2.6 Péče o stravování zaměstnanců .....	22
3.2.7 Péče o kvalifikaci zaměstnanců.....	23
3.2.8 Hygiena a šatny .....	23
3.2.9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	23
3.3 Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod .....	23
3.3.1 Konkurenceschopnost .....	23
3.3.1.1 Srovnání nákladů .....	24
3.3.1.2 Pojistné hodnocení.....	24
3.3.2 Právní úprava zaměstnaneckých výhod.....	24
3.3.3 Rozsah a formy.....	24
3.3.4 Komunikace .....	24
3.3.5 Volba .....	25
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY</b> .....	<b>26</b>
4.1 Prvky zaměstnaneckých vztahů .....	26
4.2 Oblasti zaměstnaneckých vztahů .....	27
4.2.1 Komunikace .....	27
4.2.2 Kooperace zaměstnanců.....	28
4.2.3 Ochrana zaměstnanců.....	28
4.2.4 Podpora a poradenství .....	28
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ</b>	

	<b>VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>30</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BARUM CONTITENTAL SPOL. S R. O. ....</b>	<b>33</b>
6.1	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	33
6.2	VÝROBKY.....	34
6.3	ODBĚRATELÉ SPOLEČNOSTI.....	35
<b>7</b>	<b>PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>36</b>
7.1	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI – ZÁVOD V OTROKOVICÍCH .....	39
<b>8</b>	<b>PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>40</b>
8.1	DOPRAVA DO ZAMĚSTNÁNÍ .....	40
8.2	STRAVOVÁNÍ.....	41
8.3	ŠATNY .....	41
8.4	BEZPEČNOST NA PRACOVIŠTI.....	41
<b>9</b>	<b>ZAMĚSTANANECKÉ VÝHODY.....</b>	<b>42</b>
9.1	PLOŠNÉ BENEFITY SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O. ....	42
9.2	INDIVIDUÁLNÍ BENEFITY SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O. – KAFETÉRIA SYSTÉM .....	44
<b>10</b>	<b>ZAMĚSTANECKÉ VZTAHY .....</b>	<b>46</b>
<b>11</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>47</b>
11.1	ZPŮSOB REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU.....	47
11.2	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU ZAMĚSTNANCŮ .....	48
11.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	48
11.4	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	48
<b>12</b>	<b>SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>55</b>
<b>13</b>	<b>DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O.....</b>	<b>56</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## ÚVOD

Dnešní svět, svět 21. století je plný vyspělých technologií a dokonale organizovaných pracovních procesů. Existuje nespočet informací a znalostí využívaných k výrobě statků určených k uspokojování stále náročnějších potřeb lidí.

Dnes už však nestačí pouze používat nejmodernější technologie a postupy. K úspěchu na trhu je třeba obklopit se kvalifikovanými a schopnými lidmi a těmto poskytnout ve společnosti takové zázemí a podmínky, aby se stali loajálními a identifikovali se s cíli organizace.

Je tedy nutné klást důraz na celkovou spokojenost zaměstnanců. Proto jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila analýzu spokojenosti zaměstnanců.

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala společnost Barum Continental spol. s r. o., a to z toho důvodu, že společnost má v Otrokovicích dlouholetou tradici, zaměstnává velké množství zaměstnanců a klade velký důraz nejenom na kvalitu svých produktů, ale také na spokojenost svých zaměstnanců.

Cílem mé práce je tedy provést analýzu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.

V teoretické části se zaměřím na personální řízení, motivaci, péči o zaměstnance, zaměstnanecké vztahy a zaměstnanecké výhody. Na základě teoretických poznatků si stanovím hypotézy.

V praktické části představím společnost Barum Continental spol. s r. o. Dále pak uvedu, čím se společnost zabývá a stručně popíšu její historický vývoj.

Provedením dotazníkového šetření zhodnotím dosavadní stav spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Na základě zjištěných informací a skutečností pak potvrdím či vyvrátím stanovené hypotézy a navrhnou doporučení vedoucí ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ PRÁCE

Podle Milkoviche [16] lze personální řízení či personální práci v organizacích chápat jako: „*Proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací – a tento proces označuje jako řízení lidských zdrojů*“.

Personální management bývá v dnešních moderních podnicích chápán jako proces řízení lidských zdrojů. Toto řízení má v podniku přímý vliv na konkurenční schopnost společnosti, a stává se proto součástí strategického řízení.

Aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku, je třeba dosáhnout toho, že budou na správných místech *pracovníci dostatečně kvalifikovaní, schopní a motivovaní*. To je úkolem personálního útvaru. [11]

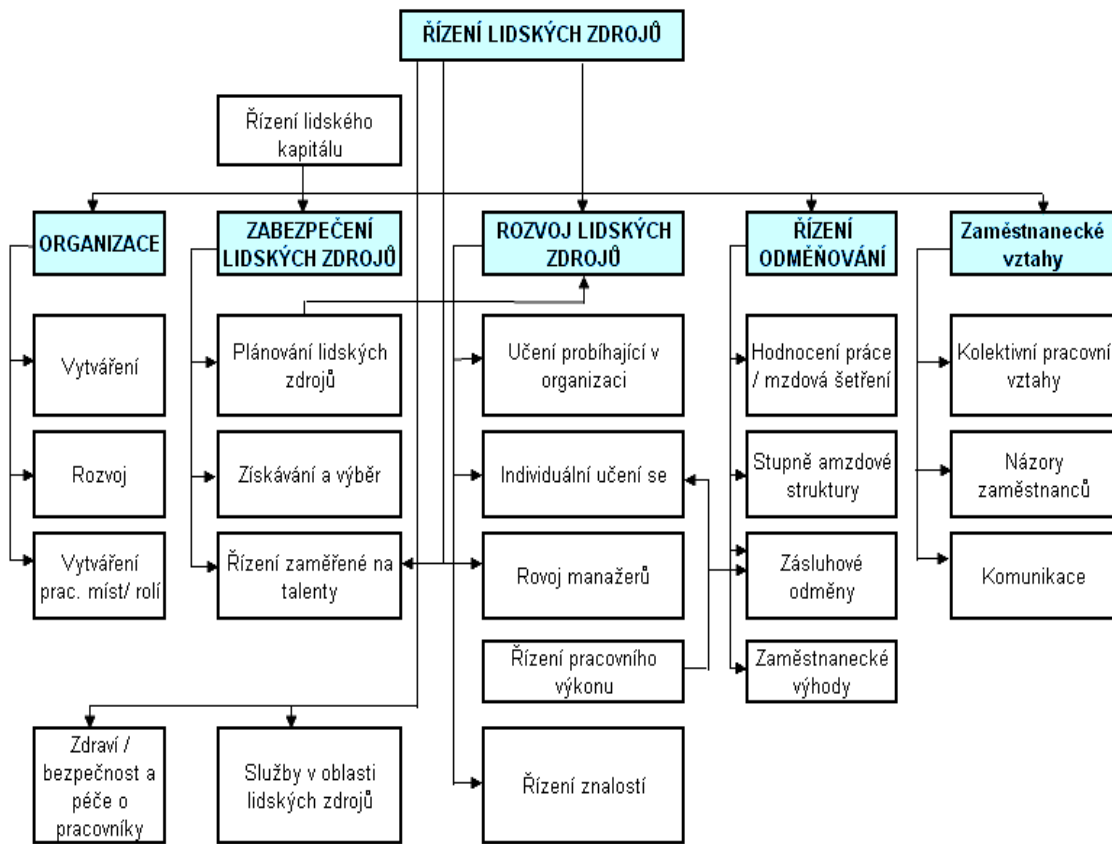
## 1.1 Hlavní aktivity spojené s řízením lidských zdrojů

Mezi hlavní aktivity personálního managementu – procesu řízení lidských zdrojů – lze zařadit [10]:

- *nábor a výběr,*
- *výcvik a rozvoj personálu,*
- *plánování lidských zdrojů,*
- *uzavírání smluv,*
- *zajišťování slušného zacházení,*
- *zajišťování rovných příležitostí,*
- *posuzování výkonu zaměstnanců,*
- *poradenství pro zaměstnance,*
- *zaměstnanecké výhody,*
- *odměňování a příjem zaměstnanců,*
- *zdraví a bezpečnost,*
- *pracovní kázeň jednotlivců,*
- *zacházení se stížnostmi,*

- *propouštění,*
- *řešení nadbytečnosti personálu,*
- *povzbuzování angažovanosti zaměstnanosti.*

Armstrong [3] shrnul hlavní aktivity personálního řízení do grafického přehledu na následujícím obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů [3, s. 28]

Nyní se ve své práci zaměřím na oblast *pracovní motivace a pracovní spokojenosti*, neboť ty s výkonem zaměstnanců souvisí.

## 2 MOTIVACE

*Motivace* je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje *naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle*. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. [25]

*Motivy* jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy vyvíjejí z potřeb. *Potřeba* je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na [25]:

- *biologické (primární, vrozené)* – potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod.,
- *sociální (získané)* – *kulturní* (vzdělání, kulturní život apod.) a *psychické* (radost, štěstí, láska apod.).

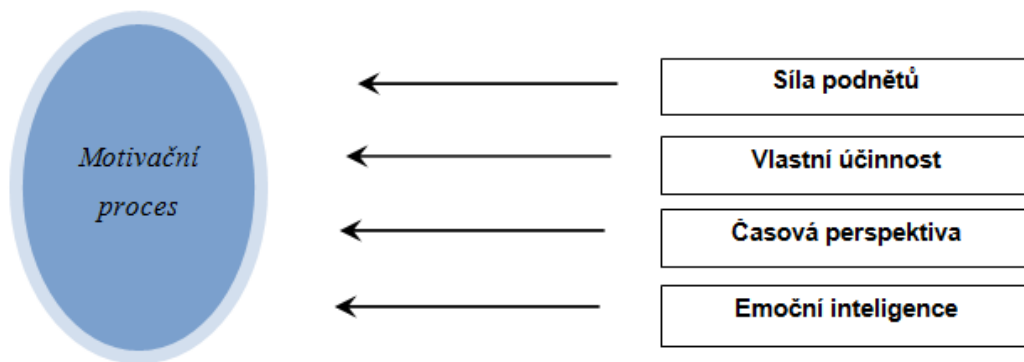
Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí v určitém směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro to, aby své zaměstnance povzbudili a to tak, aby pracovníci vyvíjeli úsilí takovým způsobem, který podpoří plnění cílů organizace i uspokojení vlastních potřeb. [2], [3]

### 2.1 Proces motivace

Motiv je důvod, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Mezi tři základní složky motivace patří [2], [3]:

- *směr* – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- *úsilí* – s jakou pílí se o to pokouší,
- *vytrvalost* – jak dlouho se o to pokouší.

*Motivace není originální lidskou vlastností, ale je výsledkem určitého procesu* – viz následující obrázek (Obr. 2). Podléhá silným výkyvům. To má na svědomí působení různých faktorů, které ovlivňují naši motivaci. Pokud například dnes získáme zkušenost, že se nám vynaložené úsilí vyplatilo, zvýší se naše ochota podávat vysoké výkony. [17]



Obr. 2. Motivace jako výsledek určitého procesu [17, s. 21]

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, který chcete, aby se ubírali. Motivaci lze označit za *cílově orientované chování*. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a cenění či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. [2], [3]

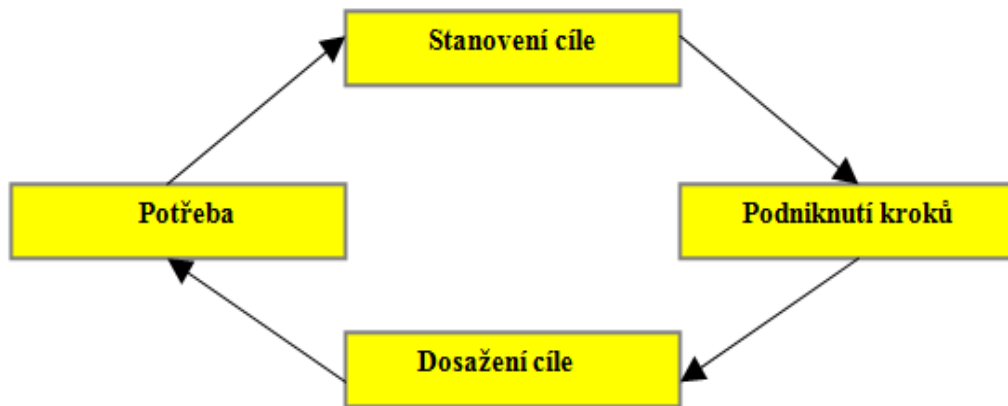
Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli podnikají kroky, od nichž se očekává, že *povedou k dosažení těchto cílů*. Takoví lidé mohou být motivováni *sami od sebe*, a pokud jsou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. **Většina zaměstnanců však potřebuje být motivována zvnějšku**. Organizace nabízí prostředí, které může poskytnout vysokou míru motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. **Hlavní úlohu v tomto procesu hrají manažeři**. Musí využívat své schopnosti motivace, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší. [2], [3]

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak motivace vzniká.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří: **potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály**. [4]

Motivy jsou u každého člověka *individuální*. Mezi motivy lze zařadit například: **peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistotu, odbornost, samostatnost a tvořivost.** [5]



Obr. 3. Model procesu motivace [3, s. 220]

Obrázek (Obr. 3) naznačuje, že motivace je iniciována *vědomým* nebo *mimovolným* zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. *Poté* jsou *stanoveny cíle*, které mají uspokojit tyto potřeby a přání. Dále se volí *cesty* nebo *způsoby chování*, od nichž se očekává, že povedou k *dosažení stanovených cílů*. Jestliže je určitého cíle dosaženo, *potřeba je uspokojena*. Předpokládá se, že pokud se v budoucnosti objeví podobná potřeba, chování, které vedlo k dosažení cíle, se zopakuje. ***Pokud cíle není dosaženo, je pravděpodobné, že se tytéž kroky v budoucnosti nebudou opakovat.*** [2], [3]

## 2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Lidé mohou *motivovat sami sebe* tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Nebo mohou být *motivováni prostřednictvím* takových *metod*, jako je odměňování, povyšování, pochvala. [2], [3]

- ***Vnitřní motivace*** – faktory, které lidé sami vytvářejí a jimiž jsou ovlivňováni, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost rozvíjet dovednosti

a schopnosti. Zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

- **Vnější motivace** – to, co se dělá proto, abychom zaměstnance motivovali. Patří sem odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale také tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika).

*Vnitřní motivátory* mají dlouhodobější a hlubší charakter, neboť jsou součástí jedince. Naopak *vnější motivátory* mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. [2], [3]

## 2.3 Teorie motivace

Existující teorie motivace vysvětlují negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů a odbývání práce. [5]

Cílem teoretických přístupů k motivaci je pokusit se *vysvětlit příčiny lidského chování*. Tyto přístupy se zabývají zkoumáním vzniku, udržování a změn lidského chování a zároveň se pokoušejí zjistit, jaké jsou mezi nimi vztahy. [12]

Schein [21] vytvořil *Teorii motivace založenou na klasifikaci určitých typů lidí*. Zaměstnance v organizaci tedy rozdělil na [21]:

- **racionálně ekonomické** – převažuje u nich „ekonomická motivace“,
- **sociální** – usilují především o naplnění svých sociálních potřeb,
- **sebeaktualizující se** – chtějí zejména uplatnit svůj potenciál, hledají v práci naplnění,
- **komplexní** – jejich motivaci a jednání nelze vysvětlit bez znalosti hlubších souvislostí situace a prostředí.

### 2.3.1 Maslowova teorie

Podle Maslowova je základem lidské aktivity *uspokojování potřeb*. Tyto potřeby rozdělil *do pěti skupin a hierarchicky je seřadil do systému*, který je znám pod názvem Maslowova pyramida – viz následující obrázek (Obr. 4).

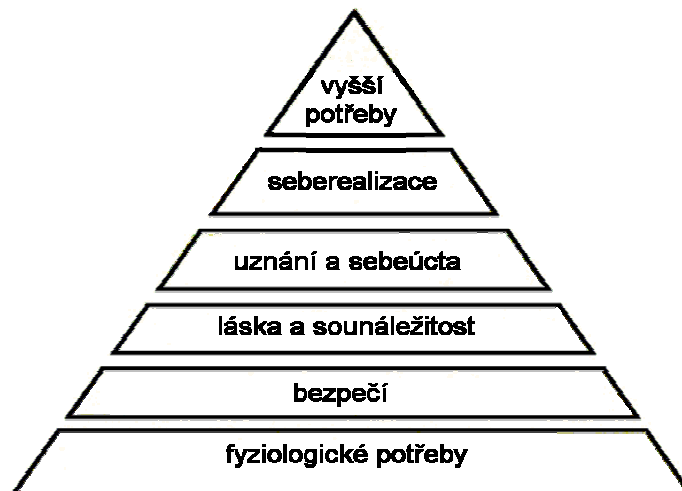
Teorii potřeb a jejich uspokojování je Maslowem pokládána za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje. Hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako univerzálně platný model. Jeho naplňování nabývá individuálně specifických podob [4]:

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

Maslowovo uspořádání potřeb – příklady uspokojování potřeb zaměstnanců [5]:

- *fyziologické potřeby*: potřeby základní, jsou nezbytné pro přežití, zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu apod. (ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti),
- *potřeby jistoty a bezpečí*: slouží k zajištění a uchování existence do budoucna a neexistenci nebezpečí popř. ohrožení (dobrá perspektiva firmy, schopnost zajistit pracovníkům zaměstnání do budoucna),
- *sounáležitost*: představuje potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů s jinými lidmi (vytváření dobrých vztahů na pracovišti, připoutání pracovníka k firmě),
- *potřeba uznání a ocenění*: zahrnuje sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních (peníze, pochvala),
- *seberealizace*: schopnost realizovat všechny své schopnosti a talent, „stát se vším, čím se člověk může stát“ (dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti).





Obr. 4. Maslowova hierarchie potřeb [22]

Tomuto Maslowovu grafickému pojetí bývá vytýkáno, že *vyšší potřeby se zde jeví jako menší*. To nemusí být pravdivé. Například naše kapacita pro jídlo je omezená, na rozdíl od kapacity osobního růstu, jež nemá omezení. [1]

### 2.3.2 Alderferova teorie

Alderfer vycházel z Maslowovy teorie. Zredukoval úrovně potřeb z pěti na pouhé tři [10]:

- *potřeby existenční*, zahrnující veškeré materiální a fyziologické potřeby,
- *potřeby vztahové*, kam řadíme vztahy k lidem, se kterými přicházíme do styku,
- *potřeby růstové*, jež spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Na rozdíl od Maslowa, který se domníval, že uspokojením potřeby se její význam ztratí, Alderfer tvrdil, že *uspokojování existenčním nebo vztahových potřeb jejich význam snižuje, avšak uspokojování potřeb růstových jejich význam zvyšuje*. [5]

### 2.3.3 Herzbergova teorie

Herzberg vytvořil teorii *dvou faktorů*, která vykazuje jistou podobnost s teorií Maslowovou. Vychází z toho, že *lidé na jedné straně usilují po růstu a seberealizaci a na straně druhé se chtějí vyhnout bolesti a nelibosti*. Podle toho Herzberg rozdělil faktory na [11]:

- *motivační* – úspěšný výkon, uznání, vzestup, práce sama, odpovědnost, možnost dalšího rozvoje.

- *hygienické* – plat, vztahy k podřízeným, nadřízeným a kolegům, status, „technické“ aspekty vedení, politika a řízení firmy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Zajímavé je, že úroveň platu (mzdy) podle něj patří mezi faktory, které mohou vést spíše k *nespokojenosti* zaměstnanců, než mezi faktory pozitivně ovlivňující motivovanost. [20]

## 2.4 Spokojenost s prací

Mezi základní požadavky týkající se spokojeností s prací řadíme *vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie*. Míra spokojenosti zaměstnance však do značné míry závisí na jeho vlastních potřebách a očekáváních, na prostředí ve kterém pracuje. [2], [3]

Pojem spokojenost s prací se týká pocitů a postojů, které mají zaměstnanci ke své práci. Pokud je zaměstnanec se svou prací spokojený, vyjadřuje pozitivní a příznivé postoje. Naopak nespokojenost s prací je vyjádřena negativními a nepříznivými postoji k práci.

Úroveň spokojenosti s prací ovlivňují vnější a vnitřní motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a míru do jaké je jedinec v práci úspěšný nebo neúspěšný. [2], [3]

Purcell [2], [3] tvrdí, že: „*Správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení*“. Z jeho výzkumu vyplynulo, že hlavními faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují, jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.

Dle mého názoru, však toto tvrzení nelze v českých podmínkách považovat za zcela pravdivé, neboť mnoho lidí České republiky za jeden z hlavních faktorů, jež jejich spokojenost ovlivňuje, považuje zcela jistě peníze.

Existuje přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede k vyššímu výkonu. Toto tvrzení je všeobecně uznávané. Dle Brayfielda a Crocketta [3], kteří provedli rozsáhlý výzkum v této oblasti, existuje jen málo důkazů o znatelném vztahu mezi postoji pracovníka a jejich výkonem. Došli proto k následujícímu závěru: „*Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána*

*jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“ [3]*

**Motivace také souvisí s výkonem.** Spolu se schopnostmi jsou základními skupinami subjektivních, osobnostních determinantů výkonu. Tuto souvislost lze vyjádřit vzorcem [4]:

$$V = f(M \cdot S) \quad (1)$$

kde:  $V$  = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

$M$  = úroveň motivace (míra chění podat výkon),

$S$  = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Mohlo by se zdát, že z tohoto vztahu jasně vyplývá, že čím silnější je motiv, tím vyšší a lepší je výkon. S tím ovšem nelze v plné míře souhlasit. Může se stát, že i když něco chceme příliš, nemusíme výsledku dosáhnout. Dále se také může stát, že přehnaná motivovanost přináší *psychické napětí*, které pak oslabuje fungování lidské psychiky a oslabuje subjektivní předpoklady výkonu, a tím pádem celkový výkon snižuje. [4]

Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Mezi další faktory, které motivaci ovlivňují, patří *schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka*. Dále sem patří *vnější podmínky, např. technické vybavení, technologie, organizace práce, fyzické podmínky práce*.

Pracovní motivaci dále ovlivňuje *aspirační úroveň zaměstnanců*, která je sice dána vrozenými dispozicemi pracovníků, ale je možné ji ovlivňovat vhodnými formami stimulace. Přiměřená aspirační úroveň vede k seberozvoji, k lepšímu hospodářskému výsledku organizace a k vyšší kvalitě života. [4]

### 3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Součástí práce personálního oddělení je také péče o zaměstnance. Tu lze rozdělit do tří skupin [14]:

- *povinná péče* o zaměstnance daná zákony, předpisy, kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně apod.,
- *smluvní péče* o zaměstnance dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na podnikové úrovni,
- *dobrovolná péče* o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

#### 3.1 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod

Cíle a strategie, kterými se organizace řídí, mají vliv na rozhodování manažerů a poskytování výhod zaměstnancům. Větší dobře *zavedená společnost*, která působí v rozvíjejícím se nebo již stabilizovaném průmyslovém odvětví, může zaměstnanci nabídnout *celkem rozsáhlé zaměstnanecké výhody*. Naopak menší *nově založená společnost* může zjistit, že vysoké fixní náklady spojené s poskytováním zaměstnaneckých výhod, pro ni mohou znamenat velké finanční riziko. Takové společnosti však mohou zaměstnancům nabídnout např. možnost podílet se na zisku nebo plat vázaný na výkon.

Zaměstnanecké výhody mohou mít *krátkodobý* i *dlouhodobý* charakter. Mezi krátkodobé patří například zdravotní pojištění nebo možnost poskytovat rekreační zařízení. Dlouhodobé účinky má například zajištění bezpečnosti práce, podpora stabilizace a participace zaměstnanců. Složení poskytovaných výhod zaměstnancům by mělo odpovídat celkové strategii odměňování a napomáhat dosažení jejich cílů. [16]

Rozlišujeme tři skupiny zaměstnaneckých výhod [14]:

- **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti firmou, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.),
- výhody, které mají **vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů firmy zaměstnancům, vzdělávání hrazené firmou aj.),

- výhody **spojené s postavením ve firmě** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace firmy, bezplatné bydlení atd.).

Zaměstnanecké výhody by měly splňovat 4 cíle [2], [3]:

- poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn, které mohou umožnit, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojit osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat vědomí a oddanost závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytnout daňové zvýhodnění jako určitý způsob odměny.

## 3.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Mnoho podniků využívá systém *volitelných zaměstnaneckých výhod – kafetéria systém*. Tím je dosaženo *většího motivačního efektu*, neboť zaměstnanec si sám vybírá výhody, které jsou pro něj nejpřitažlivější. Nevýhodou tohoto systému je však větší administrativní náročnost. [11]

Existuje několik typů zaměstnaneckých výhod. Já se nyní na některé z nich zaměřím.

### 3.2.1 Výhody osobní jistoty

Tyto výhody posilují osobní jistoty pracovníka i jeho rodiny, a to tím, že mu poskytují *nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění*. [2], [3]

### 3.2.2 Finanční výpomoc

Finanční výpomocí se rozumí např. *půjčky, slevy na zboží a služby poskytované organizací*. Dále např. *výpomoc při koupi domu, při stěhování*. [2], [3]

### 3.2.3 Výhody osobní potřeby

Osobní potřeba jako forma zaměstnanecké výhody je *oprávnění zaměstnance vyplývající z uznání vzájemného vztahu mezi prací a potřebami či povinnostmi zaměstnance*. Patří sem *dovolená* na zotavenou a jiné formy dovolené. Například z důvodu péče o děti, přerušeni kariéry (z důvodu mateřství nebo studia s následným návratem ke stejné práci). Dále sem

patří *poradenství finanční a osobní poradenství v osobní krizi, posilovny, rekreační zařízení*. [2], [3]

### 3.2.4 Doprava do zaměstnání

Zaměstnavatel *přispívá na náklady spojené s dopravou* do a ze zaměstnání hromadným dopravním prostředkem. [8]

V případech, kdy se jedná o podnik nacházející se v malé obci s velkým počtem dojíždějících zaměstnanců, je třeba sledovat návaznost jízdních řádů na začátky a konce pracovních směn. Je vhodné také poskytnout zaměstnancům parkoviště v blízkosti pracoviště. [13]

Dále může poskytnout k dispozici *firemní automobil*, popř. zajistit dopravu do zaměstnání v době, kdy to veřejná doprava neumožňuje.

### 3.2.5 Penzijní systémy

Jedna z *nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod*. Znamená to, že organizace poskytuje penzi zaměstnancům, kteří jsou v důchodu, příjmy pro rodiny zaměstnanců, jež zemřeli, a odložené výhody zaměstnanců, kteří z organizace odešli. [8]

Penzijní fond, ze kterého se důchodové dávky vyplácejí, jsou zpravidla spravovány svěřeneckými fondy, které jsou mimo kontroly zaměstnavatele. Penzijní systém je tvořený příspěvky zaměstnavatele a většinou i zaměstnance. Velikost fondu závisí na velikosti příspěvků a příjmu, který je fond schopný sám vyprodukovat. Tento příjem vzniká investováním prostředků fondu do akcií a jiných cenných papírů nebo investováním prostřednictvím pojišťovací společnosti. [2], [3]

### 3.2.6 Péče o stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel je dnes *povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování*. To znamená, že musí zaměstnancům upravit pracovní dobu, tak aby zaměstnanci, kteří o to mají zájem, se mohli stravovat. Zaměstnavatelé často na toto stravování přispívají, například *poskytováním stravenek za nižší ceny* apod. [8]

### 3.2.7 Péče o kvalifikaci zaměstnanců

Mělo by být ve vlastním zájmu zaměstnance, aby dbal na zvyšování své kvalifikace, a tím i své šance na trhu práce.

Zaměstnavatel by měl snahu zaměstnance zvyšovat svou kvalifikaci podporovat, avšak jen tehdy, jestliže tato snaha je v souladu s potřebami organizace.

Vstupuje – li zaměstnanec do společnosti bez jakékoliv kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zabezpečit získání potřebné kvalifikace. [8]

### 3.2.8 Hygiena a šatny

Většina pracovních činností vyžaduje, aby se zaměstnanec před vlastním výkonem převlékl. Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečné uložení těchto svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci s sebou do práce nosí, a stejně tak dopravních prostředků, které zaměstnanci používají na cestě do práce a zpět. [10]

### 3.2.9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V pracovním prostředí se většina lidí pohybuje po významnou část svého života, proto by měl zaměstnavatel na *ochranu zdraví zaměstnanců při práci* klást nemalý důraz.

Povinností každého zaměstnavatele je zajistit *bezpečnost a ochranu zdraví při práci* s přihlédnutím na možná rizika ohrožení života a zdraví. Dále zaměstnanec nesmí vykonávat práci, jež *neodpovídá jeho zdravotní způsobilosti* a také, ke které nemá *potřebné dovednosti*. [18]

## 3.3 Rozhodnutí o poskytování zaměstnaneckých výhod

Zda bude či nebude organizace poskytovat svým zaměstnancům určitý balíček zaměstnaneckých výhod, záleží na mnoha faktorech a okolnostech.

### 3.3.1 Konkurenceschopnost

Organizace řeší problém, zda jimi poskytované zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné s výhodami poskytovanými konkurencí. Na jedné straně nutí zaměstnavatele kontrolovat náklady práce. Pokud jsou tyto příliš vysoké, může dojít k tomu, že snaha dostat výdaje na zaměstnanecké výhody pod kontrolu se stává prioritní. Na druhé straně se však

organizace musí chovat tak, aby získala a udržela si výkonné zaměstnance. Vlivem konkurence na trhu práce, je pak nucena poskytovat *minimálně* takové zaměstnanecké výhody jako konkurence. *Neposkytnutí výhod, které konkurenti poskytují, se může stát velkou nevýhodou dané organizace.* [16]

### **3.3.1.1 Srovnání nákladů**

Hodnocení zaměstnaneckých výhod poskytovaných konkurencí se provádí průzkumem trhu. Ten poskytuje informace o rozsahu a nákladech zaměstnaneckých výhod konkurence, o tom komu jsou poskytovány. Ukazatele, které tyto informace poskytnou, jsou například *celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod*, náklady přepočtené na jednoho zaměstnance, poměr mezi těmito náklady a celkově vyplacenými mzdami. [16]

### **3.3.1.2 Pojistné hodnocení**

Metoda hodnocení konkurenceschopnosti na základě pojistného hodnocení vychází ze skutečného počtu zaměstnanců v organizaci. Dále se použijí *matematicky stanovené předpoklady*, a na základě těchto údajů se přepočítá úroveň na zaměstnance při dané struktuře zaměstnaneckých výhod. Výsledná hodnota je pak porovnána s hodnotami konkurentů. Cílem této metody je porovnat hodnotu zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, než jejich náklady pro zaměstnavatele. [16]

### **3.3.2 Právní úprava zaměstnaneckých výhod**

Poskytování zaměstnaneckých výhod je jednou z nejvíce regulovaných oblastí státem. *Třemi základními kategorie regulace jsou: občanské, smluvní a obligatorní právo.* [16]

### **3.3.3 Rozsah a formy**

Uvedeno v kapitole 3.2.

### **3.3.4 Komunikace**

Základním předpokladem pro úspěšné poskytování zaměstnaneckých výhod je *oboustranná komunikace*. Důležité je, aby byli zaměstnanci o výhodách informováni a mohli se podílet na formě poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci si mohou vybrat vhodné zaměstnanecké výhody jen tehdy, mají – li k dispozici odpovídající

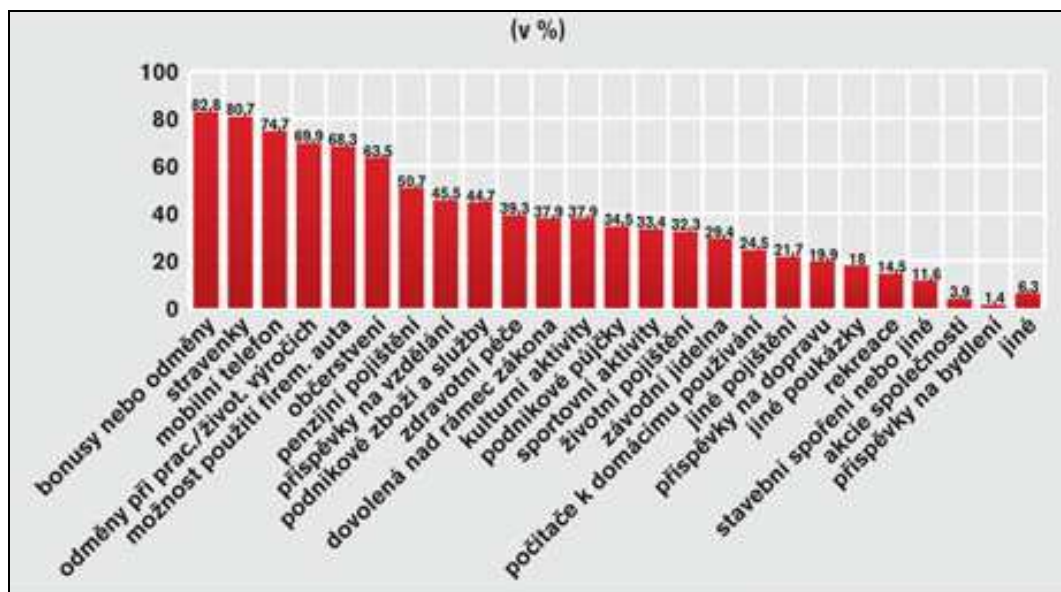


informace a ohodnotí – li pečlivě své potřeby. Nedostatek zájmu zaměstnanců může vést k tomu, že si vyberou zaměstnanecké výhody, které jsou pro ně nevýhodné a přitom nákladné. [16]

### 3.3.5 Volba

Do jaké míry si mohou zaměstnanci mezi jednotlivými výhodami vybírat, se liší na jednotlivých organizacích. Mnoho firem nechává rozhodnutí na výběru výhod přímo na zaměstnancích. [16]

Obrázek (Obr. 5) znázorňuje žebříček nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody poskytuje v současné době více než 80% českých společností. [23]



Obr. 5. Nejčastěji poskytované benefity v České republice [23]

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že mezi nejčastěji poskytované benefity na území České republiky lze zařadit bonusy nebo odměny, stravenky, mobilní telefon či možnost použití firemního automobilu.

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY

Stýblo [19] říká, že: „*Partnerství rozšiřuje spektrum možností i perspektivy. Heslem nepsaného a nekodifikovaného partnerství je: mohu být užitečný – mohu přispět.*“

Termín zaměstnanecký vztah vyjadřuje *vzájemné spojení*, které vzniká mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a mezi pracovníky na pracovišti. Tyto vztahy mohou mít *formální* nebo *neformální povahu*. Dále mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo mohou mít kolektivní rozměr, který se týká vztahu mezi managementem a odbory, sdruženími pracovníků nebo členy společných institucí, jako jsou třeba podnikové rady.

Základem zaměstnaneckého vztahu je *závazek zaměstnance poskytovat zaměstnavateli dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci plat (mzdu)*. [16]

Moderní přístup k řízení lidských zdrojů nahlíží na zaměstnance jako na spolupracovníka, partnera, myslící a tvořivou bytost. Zaměstnavatel i zaměstnanec mají v tomto vztahu svá očekávání a snaží se o dosažení kompromisu. V současné době se integrace a sounáležitost zaměstnanců s firmou stává nezbytnou nutností.

V pracovních vztazích se samozřejmě promítají poznatky a zkušenosti z mimopracovních vztahů, a to ze vztahů rodinných přátelských, příbuzenských apod. Jedná se o další sociální vztahy člověka, do nichž se promítají splněná i nesplněná očekávání. Každý sociální vztah a tedy i zaměstnanecký, je určen svou *rolí, pozicí, rovnováhou sil a kulturou*. [6]

### 4.1 Prvky zaměstnaneckých vztahů

Mezi prvky zaměstnaneckých vztahů patří [3]:

- formální a neformální politika a praxe organizace v oblasti zaměstnávání lidí,
- vytváření, projednávání a uplatňování formálních systémů, pravidel a postupů pro kolektivní vyjednávání, vyřizování sporů a řízené otázky zaměstnávání,
- politika praxe zapojování pracovníků a komunikace s nimi,
- neformální i formální procesy, které probíhají v podobě neustálých interakcí mezi manažery, vedoucími týmů, mistry a mezi pracovníky a jednotlivci,

- filozofie a politika hlavních účastníků kolektivních pracovních vztahů: vlády, vedení podniků a odborů,
- strany, jež mají různé role (stát, odbory, manažeři a mistři, personalisté, představitelé pracovníků, vedení podniku, organizace zaměstnavatelů, pracovníci),
- právní rámec,
- struktury kolektivního vyjednávání, dohody o uznávání odborových organizací.

## 4.2 Oblasti zaměstnaneckých vztahů

Do oblasti zaměstnaneckých vztahů lze zařadit: *komunikaci, kooperaci zaměstnanců, ochranu zaměstnanců, podporu a poradenství.*

### 4.2.1 Komunikace

Komunikace neboli vzájemné dorozumívání je velmi *důležitou podmínkou úspěšného vedení a řízení zaměstnanců celého podniku*, skupin, týmů i jednotlivců. Žádná společná činnost nemůže být efektivní bez komunikace.

Komunikací se přenášejí z jedněch jedinců na druhé příkazy, pokyny, pravidla, instrukce a zároveň příjemci potvrzují, že tato sdělení pochopili, nebo jakým způsobem nepochopili. Tímto komunikace umožňuje *vysvětlování a upřesňování požadavků* na zaměstnance. [6]

Pro efektivní komunikaci ve firmě důležitý *způsob komunikačního stylu*. Od 70. let jsou rozlišovány dva základní komunikační styly – *komunikační styl podpůrný a otevírající a komunikační styl dominační a uzavírající*. Tento styl je zpravidla určený nadřízeným.

Podpůrný a otevírající komunikační styl podporuje vstřícnost, angažovanost a tvořivost. Snaží se motivovat zaměstnance k dosahování společných cílů, podstoupení rizik v zájmu společné věci. K tomu využívá otevřenost, spontánnost a naslouchání druhým.

S komunikačním stylem úzce souvisí *styl vedení (styl řízení)*. V této oblasti rozlišujeme *autoritativního vedoucího*, který se soustředí na úkoly a na výkon. Má tendenci komunikovat dominantním komunikačním stylem. [6]

Dalším typem vedení je *demokratický styl vedení*, ve kterém vedoucí velkou část své autority deleguje na své podřízené, ale rozhodovací pravomoc si ponechává zcela ve svých rukou. Základem je oboustranná komunikace. Tento styl vedení je výhodný především díky

osobnímu zaujetí pracovníků, z důvodu jejich podílení se na řízení. Nevýhodou se však stává větší časová náročnost, vyplývající z demokratického rozhodování.

Posledním typem je *Laissez – faire (volný průběh)*, při kterém vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a vzdává se i rozhodovací pravomoci, kterou přenechává skupině. Komunikace se soustředí především na komunikaci mezi jednotlivými členy skupiny. Absence vedoucího se může však stát nevýhodou ve chvíli, kdy si skupina neví rady s řešením úkolu. [24]

#### 4.2.2 Kooperace zaměstnanců

Pojem kooperace zahrnuje *kooperaci, participaci a zapojení* zaměstnanců a znamená *spolupodílení* se dvou nebo více lidí na společných cílech. Při tomto procesu jsou potlačovány protichůdné cíle a posilovány jsou cíle souladné. [6]

#### 4.2.3 Ochrana zaměstnanců

Ochrana zaměstnanců by měla zahrnovat jejich ochranu před špatným pracovním prostředím a nedisciplinovanými zaměstnanci. Je třeba neustále věnovat pozornost *zlepšování pracovních podmínek a prostředí* a na druhé straně je třeba *sledovat negativní sociální jevy* (alkohol, stres, sexuální obtěžování, mobbing, diskriminaci apod.) [6]

#### 4.2.4 Podpora a poradenství

Podpora a poradenství v dnešní době nabývají na významu. Patří sem *podpora sociálně psychologická, ekonomická, právní*.

Osobní problémy zaměstnance negativně ovlivňují jeho pracovní výkon, kázeň, absenci apod. Mezi projevy osobních problémů patří například [6]:

- *náladovost, netrpělivost,*
- *emoční výbuchy,*
- *nesoustředěnost a nedostatek pozornosti pro povinnosti a výkon,*
- *klesající produktivita,*
- *zvýšené množství nehod, pracovních úrazů,*
- *vzrůstající absence, pozdní příchody do zaměstnání atd.*

*Sociální klima ve společnosti ovlivňuje celá řada faktorů vnitřních i vnějších. Klima odráží to, jak zaměstnanci vnímají organizaci. Mullins [6] zařadil mezi znaky zdravého organizačního klimatu: integraci organizačních a personálních cílů, optimální organizační strukturu, demokratické fungování organizace s prostorem pro účast zaměstnance, spravedlnost v přístupu k zaměstnancům, důvěru a podporu zaměstnanců, znalost moderních manažerských praktik a stylů vedení, uznání a přijetí psychologické smlouvy, znalost potřeb zaměstnanců, transparentní a spravedlivý systém odměňování, kvalitu pracovního života, příležitost osobního rozvoje, pocit smysluplnosti a užitečnosti práce či smysl identifikace a loajality k organizaci. [6]*

Pojmem *konflikt* se rozumí *neshoda a střet rozporných sil, vlivů, tendencí doprovázených napětím mezi nimi*. V odborné literatuře se tvrdí, že manažeři věnují řešení konfliktů jeden den týdně. Proto některé větší organizace zavádí funkci specialisty na zaměstnanecké vztahy. Jeho úkolem je usměrňovat konflikty tak, aby nepřerostly v stávkou. [6]

*Konflikty mohou mít původ například v osobnosti a sociálním chování jedinců, v nedorozumění, v nedostacích personální práce, ve stylu vedení lidí v organizaci, ve způsobu formování týmů, ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur, v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách, v příčinách nacházejících se mimo organizaci. [14]*

McGillová [15] definuje 4 zásady řešení problému pro zaměstnavatele:

- *identifikovat podstatu problému a určit, proč se jedná o problém,*
- *objasnit důvody, proč problém existuje,*
- *usměrnit své zaměstnance, aby mohli problém sami vyřešit,*
- *podpořit snahu zaměstnance vyřešit daný problém.*

Zaměstnavatel by se neměl zdráhat promluvit si o daném problému se zaměstnancem. Přijatelné řešení musí podporovat zájmy obou partnerů. Je nutné shromáždit co nejvíce možných řešení, aby byla co největší možnost, že bude nalezeno řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. [7]

## **5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI**

Výkonnost zaměstnanců a organizací je ovlivněna především řízením lidských zdrojů. Toto řízení má přímý vliv na konkurenceschopnost podniku, a proto je nutné dosáhnout toho, aby byli zaměstnanci dostatečně kvalifikovaní, schopní a také motivovaní.

Motivování znamená uvádění jiných lidí do pohybu takovým směrem, kterým chceme, aby se ubírali. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby.

Lidé s jasně definovanými cíli konají kroky, od nichž se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, ale většina zaměstnanců potřebuje být motivována zvnějšku.

S motivací souvisí spokojenost zaměstnanců s prací. Týká se pocitů a postojů, které mají zaměstnanci ke své práci. Úroveň spokojenosti zaměstnanců s prací je ovlivněna vnějšími a vnitřními motivačními faktory.

Součástí práce personálního oddělení je také péče o zaměstnance. Tu rozdělujeme na povinnou, smluvní a dobrovolnou.

Poskytované zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou nebo nepeněžitou formu. Mezi hlavní typy poskytovaných zaměstnaneckých výhod patří výhody osobní jistoty, finanční výpomoc, výhody osobní potřeby, příspěvky na dopravu do zaměstnání, penzijní systémy, péče o stravování a kvalifikaci zaměstnanců, dále zajištění šaten a sprch či bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci.

Spokojenost zaměstnanců v neposlední řadě souvisí se vztahy ve společnosti. Základem zaměstnaneckého vztahu je závazek zaměstnance, že bude zaměstnavateli poskytovat dovednosti a úsilí výměnou za to, že mu zaměstnavatel poskytne plat nebo mzdu.

Moderní přístup řízení lidských zdrojů pohlíží na zaměstnance jako na spolupracovníka, partnera, myslící a tvořivou bytost.

Základem úspěšného vedení je komunikace. Komunikací se přenáší z jedněch jedinců na druhé příkazy, pokyny, pravidla a instrukce a zároveň dochází ke zpětné vazbě.

Na základě těchto teoretických poznatků jsem si stanovila následující hypotézy, jejichž platnost ověřím v praktické části bakalářské práce:

*H 1: Více než 50 % zaměstnanců je hrdých na to, že jsou zaměstnanci Barum Continental spol. s r. o.*

*H 2: Více než 45 % zaměstnanců nemá pocit jistoty zaměstnání.*

*H 3: Více než 25 % zaměstnanců by odešlo ze společnosti, byla – li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.*

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BARUM CONTITENTAL SPOL. S R. O.

Hlavní sídlo společnosti Continental AG, která zaměstnává *přes 150 000 zaměstnanců* je v německém *Hannoveru*. V současné době zaujímá společnost Continental stále významnější podíl na světovém trhu s pneumatikami. V České republice je koncern zastoupen několika závody. Výrobou pneumatik v *Barum Continental v Otrokovicích*, společností Continental Teves v Jičíně. Divize Conti Tech je zastoupena společností Vest Izol v Zákupch. Od loňského roku jsou součástí také závody, které byly dříve součástí Siemens VDO. Jedná se o Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o., které se nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm, Brandýse nad Labem, Trutnově a Adršpachu.

Pro koncern Continental v České republice je charakteristická *multibrandová strategie*, což znamená prodej 4 značek pneumatik: *Continental, Uniroyal, Semperit a Barum*.

Barum Continental spol. s r. o. je největším českým výrobcem pneumatik a od roku 1999 také *největším evropským závodem na výrobu pneumatik*. [29]

Na obrázku (Obr. 6) jsou uvedena loga značek koncernu Continental.



Obr. 6 Loga značek koncernu Continental [28]

### 6.1 Historie a současnost společnosti

*Historie* společnosti Continental začíná v roce 1871, kdy Continental Caouchouc & Gutta-Percha-Compagnie začala vyrábět pogumované díly pro vzducholodě, gumové oděvy a další zboží z měkké pryže a také samozřejmě pneumatiky.

Počátek výroby pneumatik je datován od roku 1924, kdy se výroba zaměřovala na potřeby obuvnického průmyslu pro firmu Baťa Zlín. [29]

V roce 1972 je do provozu uveden výrobní závod v Otrokovicích. V roce 1993 dochází k vytvoření společného podniku mezi otrokovickou pneumatikárnou a německým koncernem Continental, který funguje pod názvem *Barum Continental*, což se ukazuje jako navýsost správné rozhodnutí.

Jako prvnímu podniku v České republice je společnosti Barum Continental v roce 1997 udělen *Certifikát za splnění ekologických norem ISO 14 001 a EMAS*.

Od roku 2002 jsou vyráběny nové vysokorychlostní pneumatiky Barum Bravuris, určené pro rychlosti až do 240 km/h. Celková výroba přesáhla 15 milionů kusů.

V roce 2005 dosáhla společnost roční produkce osobních pneumatik více než 18,5 milionů kusů. U nákladních pneumatik dosáhla produkce 395 tis. kusů a rozvoj v industriálních pneumatikách přinesl prodej 105 tis. kusů. [29]

V roce 2007 společnost Continental AG koupila Siemens VDO Automotive AG a zařadila se mezi *5 nejlepších dodavatelských firem v automobilovém průmyslu*.

V současnosti má Barum Continental spol. s r. o. *důležité postavení na všech hlavních trzích regionu východní Evropy*. Nosný program společnosti tvoří stále se rozvíjející *výroba pneumatik pro osobní vozy*. [29]

## 6.2 Výrobky

V České republice je pro koncern charakteristická *multibrandová strategie*. Značka Continental je určena především pro výrobu vysokorychlostních letních a zimních pneumatik. *Uniroyal* je značkou, která má již více než 30 let vynikající image pneumatik do deště. Značka *Semperit* se soustřeďuje především na zimní pneumatiky. Značka *Barum* je úspěšná díky vyvážené kombinaci kvalita – cena.

*Výroba je organizována v několika závodech*. Barum Continental Otrokovice vyrábí pneumatiky, společnost Continental Teves v Jičíně vyrábí a montuje posilovače brzd a tandemové hlavní válce.

Divize Conti Tech je zastoupena společností Vest Izol v Zákupcích a specializuje se na výrobu bavlněných vlákněných roun, teplotně tvarovaných a lisovaných součástí pro automobilový průmysl. A dále *ve 4 závodech Continental Automotive Systems Czech Republic s. r. o.*, které vyrábí pro automobilový průmysl například řídicí jednotky, pumpy,

čerpadla, brzdové posilovače, rádia, navigační systémy, senzory, elektronické řídicí systémy aj. [29]

### **6.3 Odběratelé společnosti**

Mezi *hlavní odběratele společnosti* Barum Continental spol. s r. o. patří: Alfa Romeo, Audi, BMW, Daewoo, Fiat, Ford, GM, Hyundai, Isuzu, Jaguár, Lancia, Land Rover, Mercedes – Benz, Mini, Morgan, NedCar, Nissan, Opel, Peugeot, Porsche, Renault, Rover, Saab Scania, Smart, Suzuki, Škoda Auto, Toyota, Vauxhall, Volkswagen, Volvo. [28]

## 7 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

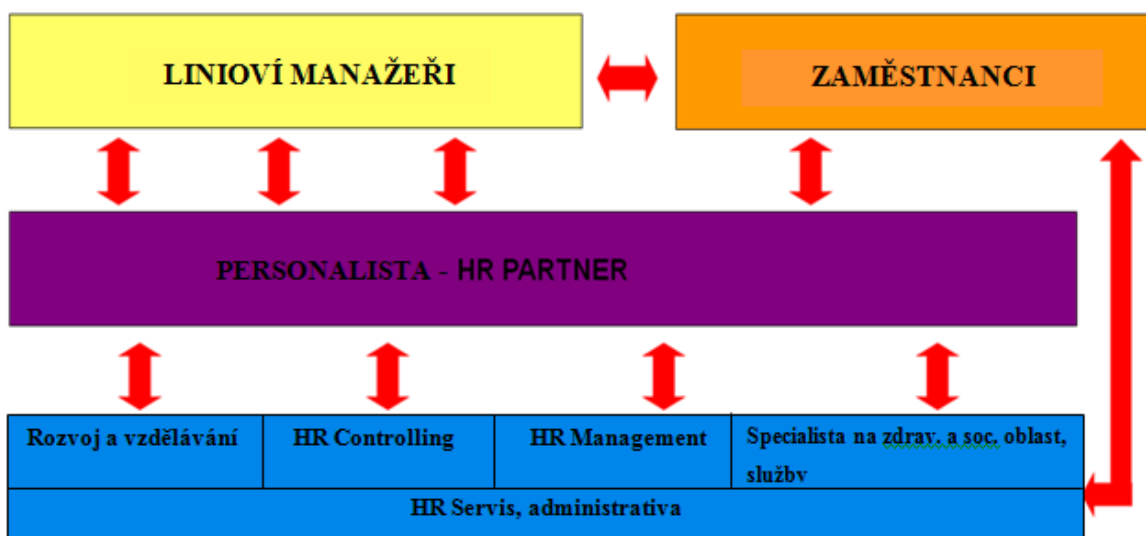
Personální divize společnosti Barum Continental spol. s r. o. (BACO) je velmi propracovaná a dobře organizovaná. Její struktura je znázorněna na obrázku (Obr. 8). V čele stojí *personální ředitel*, který má k dispozici *asistentku*.

Pod ním se nachází *personální odbor*, *odbor rozvoje a vzdělávání*, *specialista na controlling a systémy odměňování*, *specialista na zdravotní a sociální oblast*.

Odbor rozvoje a vzdělávání se skládá z vedoucího a tří referentů. Pod tento odbor také spadá *odbor SPV* (Středisko praktického výcviku), složený z vedoucího a tří trenérů.

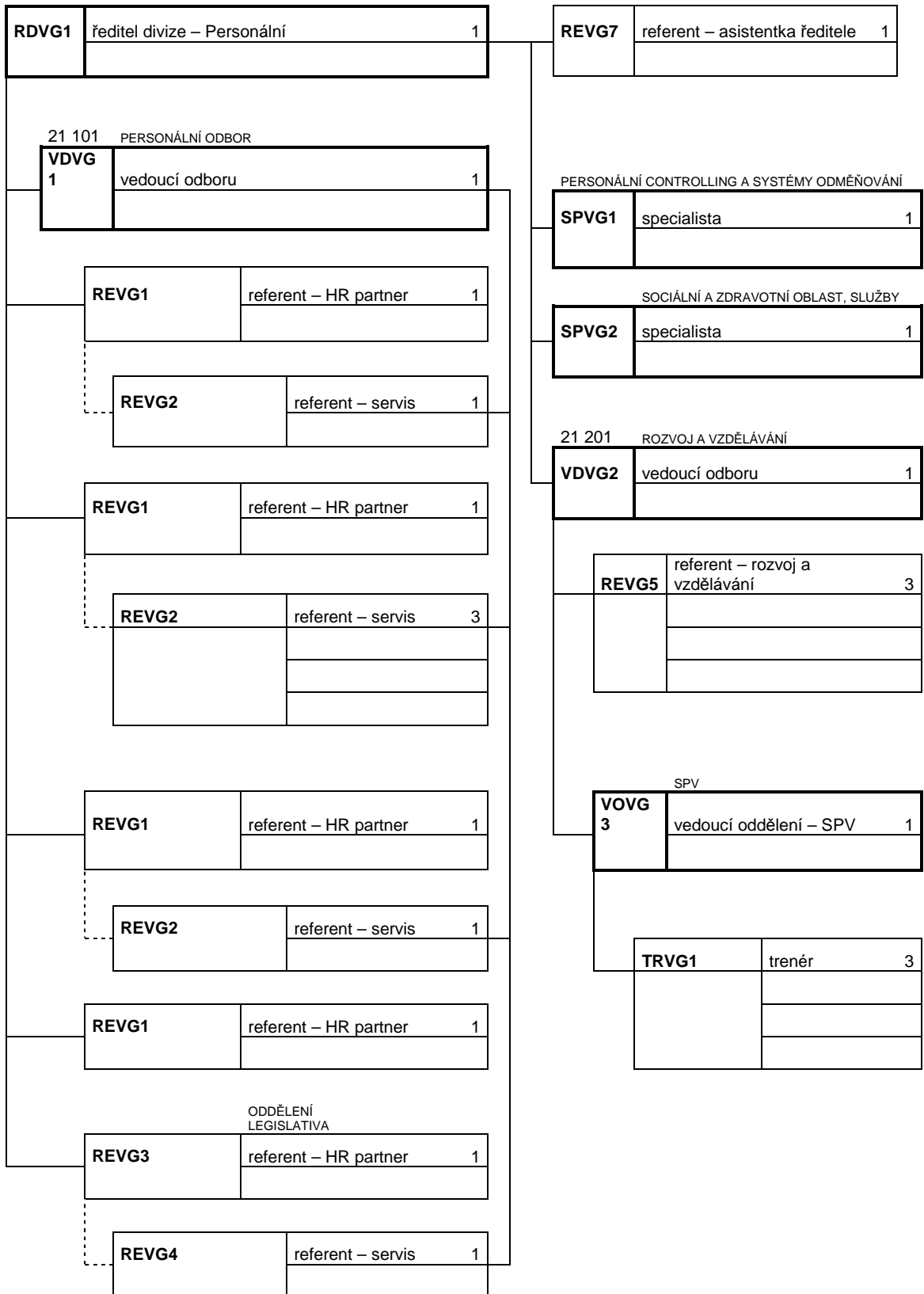
*Personální odbor má jednoho vedoucího*. Ten má k dispozici celkem pět HR partnerů, z čehož jeden má na starosti legislativu. Čtyři z těchto partnerů mají dále pod sebou jednoho pracovníka, jeden z partnerů má tyto pracovníky tři. **Celkový počet zaměstnanců personální divize je tedy 24.** [29]

Náplň práce HR partnerů by měla být v cca 70% konzultace a poradenství v personální oblasti a odměňování. A přibližně 30% by měla tvořit administrativa. Opačný poměr by pak měl tvořit pracovní činnost servisních zaměstnanců – specialistů na rozvoj a vzdělávání, controlling a specialisty na zdravotní a sociální oblast a služby. Jedná se však o ideální stav, ke kterému se společnost snaží postupně přiblížit. Jednotlivé vazby a způsob komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je znázorněn na obrázku (Obr. 7).



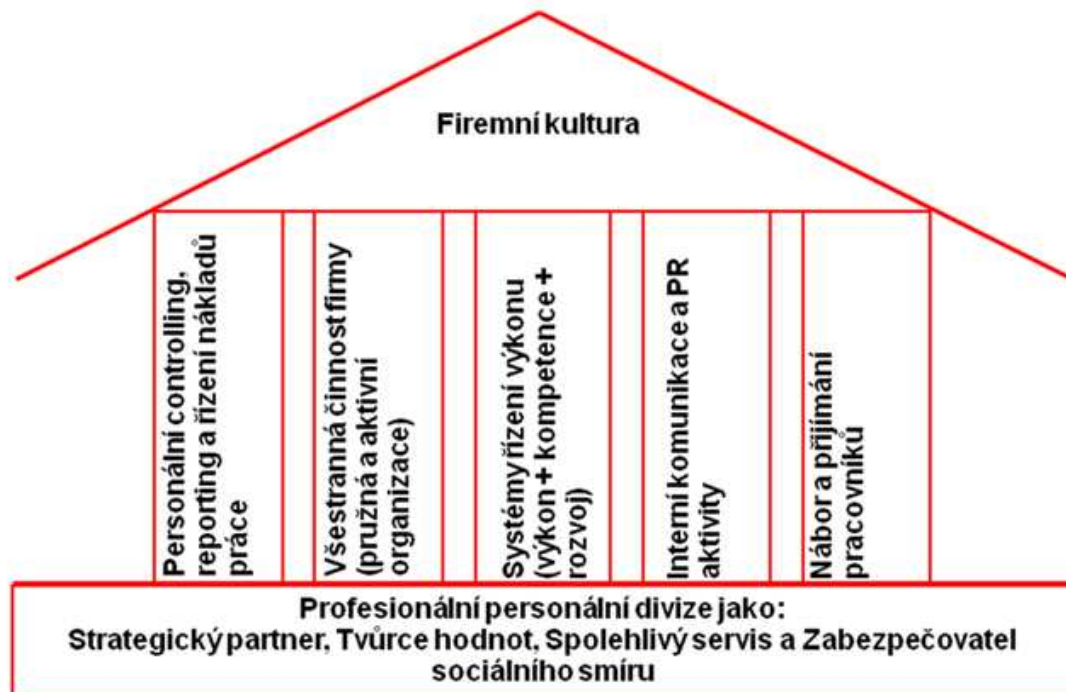
Obr. 7. BACO HR Interaction model[27]

Organizační struktura personální divize je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Organizační struktura personální divize[30]

Personální útvar společnosti má svou strategii, která se sestavuje na období 5 let. Aktuální strategie byla vytvořena v roce 2008. Zásady, které obsahuje, jsou shrnuty na následujícím obrázku (Obr. 9).



Obr. 9 Lokální Human Resources Strategie (2008 – 2013) [27]

**Pojem firemní kultura tedy zastřešuje celkem pět oblastí [27]:**

- *Personální controlling, reporting a řízení nákladů práce* se zaměřuje na řízení mzdových nákladů. Dále sleduje nemocnost zaměstnanců a věnuje se odměňování zaměstnanců.
- *Všestranná činnost firmy* znamená, že cílem je zajistit, aby organizace byla aktivní a pružně reagovala na změny na trhu.
- *Systémy řízení výkonu* se zabývají školením a rozvojem zaměstnanců, a to jak při nástupu do zaměstnání, tak také později s cílem rozšiřování kvalifikace. Zaměstnanci jsou tedy zaškolení, aby byli schopni pracovat na několika pozicích ve výrobě. Součástí této oblasti je také tzv. HR dialog, který je realizován jednou ročně. Jeho podstatou je oboustranný rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Tito spolu diskutují o práci, možnostech vzdělávání a kariérním

postupu. Cílem těchto rozhovorů je zjistit skutečný potenciál zaměstnanců a vytipovat, který zaměstnanec je pro firmu přínosný, a který naopak dostatečným potenciálem neoplyvá.

- *Oblast interní komunikace a PR aktivit* má za úkol budovat všeobecné podvědomí o společnosti a to takovým způsobem, aby dosáhla toho, že Barum Continental spol. s r. o. bude ve společnosti vnímána jako atraktivní a preferovaný zaměstnavatel. Společnost se každoročně účastní veletrhů, dále pořádá akce pro zaměstnance, jako je např. ples či fotbalový turnaj Conti Tire Cup.
- *Oblast nábory a přijímání pracovníků* se zabývá fluktuací zaměstnanců a to, jak z důvodu rozšiřování či omezování výroby, tak přirozenou fluktuací ve formě odchodů do důchodu.

## 7.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti – závod v Otrokovicích

Údaje týkající se počtu zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o., v závodu v Otrokovicích mi byly poskytnuty personálním útvarům společnosti a jsou platné k 31. 12. 2008. Uvedený počet zaměstnanců je *souhrn za 3 společnosti*: Barum Continental spol. s r.o., Continental HT Tyres s. r. o. a Continental výroba pneumatik s. r. o., které všechny sídlí v areálu otrokovického závodu.

Tab. 1. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zpracování]

Rok	Počet zaměstnanců
2004	4171
2005	4448
2006	4548
2007	4660
2008	4336

Počet zaměstnanců se v závodu v Otrokovicích od roku 2004 do roku 2007 trvale zvyšoval, což je vidět v tabulce (Tab. 1). Nárůst zaměstnanců byl adekvátní tomu, jak rostl objem výroby v Otrokovicích. **Pokles** v roce 2008 byl způsobem *převodem asi 400 zaměstnanců maloobchodní sítě do nové společnosti ContiTrade Services*.

## 8 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Areál závodu se skládá z *poměrně velkého počtu budov*. Zaměstnanci do areálu vstupují prostřednictvím *hlavní administrativní budovy*. Odsud se pak vydávají do ostatních výrobních hal podle toho, jaký druh práce vykonávají.

Jednotlivé budovy jsou většinou propojeny *spojovacími chodbami*, což pracovníkům umožňuje pohodlné přemísťování. Kromě toho dopravu v areálu umožňuje síť chodníků a cest, které jsou vybaveny *dopravními značkami*, pro zajištění bezpečnosti při pohybu po areálu. Stejně tak jsou i uvnitř každé budovy *zelenou barvou vyznačeny zóny pro pohyb osob*, aby bylo zamezeno nehodám s dopravními prostředky zajišťujícími přepravu materiálu a polotovarů. Mistři používají k přesunu po velkých výrobních halách *jízdní kola*, poskytnutá společností Barum Continental spol. s r. o.

Každá *divize*, která se zaměřuje na určitý krok výrobního procesu, je vybavena *nástěnkami*. Na těchto nástěnkách se nachází informace např. o zaměstnancích, jejich výsledcích výrobního procesu (dodržování kvality, produktivita, nehodovost apod.). Dále se zde objevují i oznámení o společných akcích pořádaných na podporu stmelování kolektivu.

*Největší výrobní hala je zaměřena výrobu osobních pneumatik*, která objemem výroby tvoří největší část produkce. Druhá část výroby se odehrává v *nově postavené budově*, která produkuje tzv. High – tech tyres, tzn. vysokorychlostní pneumatiky vyšší kvality a tedy i ceny.

### 8.1 Doprava do zaměstnání

Barum Continental spol. s r. o. se nachází v Otrokovicích. Areál je umístěn asi 10 minut chůze *od trolejbusové zastávky Otrokovice ČD a vlakové stanice Otrokovice*. Trolejbusy přijíždí na tuto stanici v horizontu maximálně 10 minut, a to od 5.00 do 22.00 hodin. Mimo tuto dobu je trolejbusové spojení sice omezeno, nicméně to dopravu do zaměstnání nijak neomezuje, neboť v tuto dobu žádná směna nezačíná ani nekončí.

Vlaky přijíždí do této stanice průměrně každou půlhodinu.

Zaměstnancům, kteří se do zaměstnání dopravují automobilem, jsou k dispozici *dvě parkoviště*. Pro cyklisty se zde nachází *stojany na jízdní kola a kolárna v prostorách*



*hlavního vstupu společnosti.* Pracovníkům, kteří k dopravě do zaměstnání využívají motorky, je zde také vyhrazen prostor pro jejich zaparkování.

## 8.2 Stravování

Zaměstnancům je k dispozici *několik jídelen.* Ty jsou v areálu strategicky rozmístěny tak, aby žádný ze zaměstnanců nemusel absolvovat zbytečně dlouhou cestu, která by mu zkrátila stanovenou přestávku. Poskytovatelem stravování je *společnost EUREST.*

Každá divize má vymezený prostor, ve kterém se nachází *několik automatů* s teplými i studenými *nápoji* a automaty s *drobným občerstvením* (tyčinky, bagety). Potraviny a nápoje zde poskytované jsou cenově velmi výhodné. Nachází se zde také *mikrovlonné trouby*, kde si zaměstnanci mohou ohřát z domu přinesenou stravu, popř. zakoupené mražené jídlo, které využívají především zaměstnanci na nočních směnách, kdy jídelny nejsou v provozu.

## 8.3 Šatny

Prostory pro uložení svršků a osobních věcí se nacházejí v *hlavní výrobní hale*, přístupné z chodby, kterou zaměstnanci do areálu přicházejí. Pro každého zaměstnance je zde *vyhrazená skříňka.* Zde se také nachází *sprchy.* Každý zaměstnanec v pravidelném časovém intervalu dostává mýdlo pro svou osobní hygienu.

*Do těchto prostor by bohužel nebyl umožněn přístup, neboť téměř všichni zaměstnanci jsou muži a je tedy velmi obtížné najít dobu, ve které by se v šatně nikdo nenacházel.*

## 8.4 Bezpečnost na pracovišti

Vzhledem k tomu, že se při výrobě používá mnoho *chemických látek*, je na bezpečnost kladen *velký důraz.* *Hasicí přístroje* jsou samozřejmostí, stejně jako *informační tabule* připomínající chování při vzniku požáru. V areálu také působí hasičská jednotka připravená k okamžitému zásahu.

Z důvodu používání chemikálií jsou zde také zabudovány *odsavače par*, zamezující riziku otravy. Zaměstnanci jsou podle druhu vykonávané práce vybaveni *ochrannými pomůckami.*

## 9 ZAMĚSTANANECKÉ VÝHODY

Poskytování zaměstnaneckých výhod společností Barum Continental spol. s r. o. je stanoveno *Kolektivní smlouvou*, která platí od roku 2009 do roku 2013. V této smlouvě, kterou obdrží každý zaměstnanec, se nachází podrobný *výčet všech poskytovaných benefitů, včetně možností a způsobu čerpání*.

V roce 2009 společnost do jisté míry změnila způsob poskytování benefitů, přičemž cílem bylo především poskytovat zaměstnancům takové výhody, které skutečně chtějí využívat a které ocení. Zaměstnanecké výhody lze tedy rozdělit na *plošné benefity* a na *benefity individuální*. [26]

### 9.1 Plošné benefity společnosti Barum Continental spol. s r. o.

Výhody spadající do této skupiny jsou dále rozděleny na *čtyři menší podskupiny* pro větší přehlednost [26].

#### 1. Finanční benefity:

- třináctá mzda, čtrnáctá mzda,
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedený v zákoníku práce (např. při narození dítěte, vlastní svatbě),
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 100 – 650 Kč/měsíc,
- odměny za pracovní jubilea – více v tabulce (Tab. 2),

Tab. 2. Odměny za pracovní jubilea [26]

Doba pracovního poměru ve společnosti	Maximální částka Kč
5 let	2 000
10 let	3 000
15 let	4 000
20 let	6 000
25 let	10 000
30 let	14 000
35 let	18 000
40 let	25 000
45 let	35 000
50 let	40 000

- odměny při odchodu do důchodu – více v tabulce (Tab. 3),

*Tab. 3. Odměny při odchodu do důchodu [26]*

Doba pracovního poměru ve společnosti	Maximální částka Kč
5 – 9 let	4 500
10 – 14 let	9 000
15 – 19 let	16 000
20 – 24 let	25 000
25 a více let	50 000

- návratné bezúročné půjčky pro bytové účely (do výše asi 100 000 Kč),
- sleva při nákupu Hewlett Packard spotřební elektroniky ve výši 20 %,
- odměna při životním výročí (50 let), která se odvíjí odpracované doby ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. – více v tabulce (Tab. 4),

*Tab. 4. Odměna při životním výročí [26]*

Doba pracovního poměru ve společnosti	Maximální částka Kč
20 – 24 let	6 000
25 – 29 let	8 000
30 a více	10 000

## 2. Zdravotní péče:

- dostupnost vlastního zdravotního střediska – zde je k dispozici např. gynekolog, zubní ordinace a jiní,
- bezplatná vstupní lékařská prohlídka,
- zajištění zdravotní péče pomocí smluvních lékařů – u zaměstnanců, kteří pracují s počítačem, zajistí zaměstnavatel jednou za tři roky bezplatné vyšetření ve specializovaném pracovišti očního lékaře,
- očkování zaměstnanců proti chřipce – v rozsahu asi 1 000 zaměstnanců, vede k značnému snížení nemocnosti zaměstnanců,
- ambulantní lázeňská a rehabilitační péče – v lázních Kostelec je poskytnuto 20 – 40 zaměstnancům na doporučení lékaře 14 dnů pobytu zdarma, a to včetně náhrady

ušlé mzdy, dále je možno využít služeb lázní na doporučení lékaře a době čerpání dovolené,

- zdravotní prohlídky a diagnostika,
- poukázky na masáže – příspěvek 50 Kč,
- bezplatné poskytování nápojů nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele.

### 3. **Sociální program:**

- sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace – velmi využívané především nyní v období krize, kdy jsou sníženy mzdy a někteří zaměstnanci nejsou schopni splácet své závazky – doba návratnosti je 5 let,
- příspěvek při narození dítěte ve výši 3 000 Kč,
- prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden,
- zvýhodněné ceny závodního stravování – cena jednoho obědu se pohybuje okolo 25 Kč, přičemž na výběr je velké množství různých pokrmů,
- zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů,
- péče o bývalé zaměstnance společnosti (v důchodu) – pravidelná setkání přibližně 600 osob, dárky, blahopřání, finanční výpomoc.

### 4. **Ostatní:**

- zvýhodněný prodej výrobků firmy zaměstnancům společnosti – zaměstnanci si mohou vybrat ze všech 4 značek produkovaných společností (Barum, Continental, Uniroyal, Semperit) a zakoupit je za přibližně 40 % prodejní ceny,
- pružná pracovní doba.

## 9.2 **Individuální benefity společnosti Barum Continental spol. s r. o. – kafetéria systém**

Každý zaměstnanec obdrží *jednou ročně poukázku* společnosti Sodexo v hodnotě 1.000 Kč, kterou může využít v těchto oblastech:

- sportovní, kulturní a společenské akce,

- vitaminové balíčky,
- příspěvek na dětskou nebo vlastní rekreaci – společnost každoročně organizuje letní dětskou rekreaci v Itálii a zimní dětskou rekreaci na Chvalčově,
- zvyšování kvalifikace.

Dále mohou zaměstnanci získat poukázky k využití dle vlastního výběru, a to tím, že **darují krev**. Hodnota poukázky se odvíjí od typu ocenění dárců krve, které zaměstnanec získá, a to následujícím způsobem:

- při získání „*Bronzové plakety MUDr. Jana Jánského*“ – 500 Kč,
- při získání „*Stříbrné plakety MUDr. Jana Jánského*“ – 1. 000 Kč,
- při získání „*Zlaté plakety MUDr. Jana Jánského*“ – 2. 000 Kč,
- při získání „*Zlatého kříže 3. třídy*“ – 3. 000 Kč,
- při získání „*Zlatého kříže 2. třídy*“ – 4. 000 Kč,
- při získání „*Zlatého kříže 1. třídy*“ – 6. 000 Kč.

Další výhody pro zaměstnance vznikají každým *darováním kostní dřeně*, které je odměněno poukázkou v hodnotě 2. 000 Kč.

Poukázku v hodnotě 500 Kč obdrží každý zaměstnanec, jehož *absence je nulová*.

***Poskytování zaměstnaneckých výhod je odstupňováno na základě délky pracovního poměru.*** Většina výhod je však poskytována všem zaměstnancům bez ohledu na délku pracovního poměru. Vyplacení třinácté mzdy je vázáno délkou pracovního poměru, který musí činit alespoň 4 měsíce, čtrnáctá mzda může být vyplacena zaměstnanci, jehož pracovní poměr je delší než 6 měsíců.

## 10 ZAMĚSTANECKÉ VZTAHY

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců otrokovického závodu je *možnost budování pozitivních zaměstnaneckých vztahů poměrně obtížné*. Přestože počet zaměstnanců společnosti přesahuje 4 tisíce, *společnost tuto oblast nezanedbává*, spíše naopak.

Jednotlivé oblasti týkající se zaměstnaneckých vztahů jsem *měla možnost pozorovat během prohlídky provozu*, kterým mě provedl Ing. Martin Mušínský, Ph.D.

Co se týká oblasti *komunikace*, řekla bych, že je na ni kladen *velký důraz*. Všichni zaměstnanci se při setkání pozdravili, ať už se jednalo o „známé“, či osoby, které se znají pouze ze zaměstnání.

K pozitivnímu budování zaměstnaneckých vztahů jednoznačně přispívají i *společné aktivity* pořádané zaměstnanci jednotlivých oddělení.

Ve výrobní hale se také nachází velká *informační tabule* s informacemi o denním plánu výroby pro tento den, o průběhu jeho plnění a případném skluzu. To značně usnadňuje komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci.

Zaměstnanci společnosti Barum Continental spol. s r. o. mají možnost spolupodílet se na vedení tým, že se mohou *přednášet zlepšovací návrhy*. Tyto návrhy nejsou nijak omezeny, mohou se týkat veškerých oblastí a zaměstnanci jich mohou přednést neomezený počet. Všechny návrhy jsou zahrnuty do pravidelného losování a pět vylosovaných získává právo na *výběr zboží určité hodnoty* v prodejně HP Expert.

To že si společnost zlepšovacích návrhů svých zaměstnanců opravdu cení, dokazuje fakt, že ze 148 návrhů, podaných v tomto roce, bylo 80 přijato a 51 jich již je zrealizováno.

V zájmu zlepšování pracovních podmínek a prostředí byla zřízena *Linka důvěry*. Tuto linku mohou zaměstnanci využít k řešení svých problémů a připomínek.

## 11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI

Základem konání kvalitní práce je spokojený zaměstnanec. Aby byli zaměstnanci společnosti spokojeni, musí se o ně společnost pečovat, zajímat se o jejich pracovní problémy a možnosti motivace.

Takové informace společnosti poskytne dotazník zaměřený na průzkum spokojenosti zaměstnanců, který byl *proveden v dubnu 2009*. Tento dotazník byl zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců s vedením, s pracovním prostředím, se zaměstnaneckými výhodami a s komunikací. Dále se zabýval celkovým názorem zaměstnanců na společnost Barum Continental spol. s r. o., jejich postojem ke společnosti a spokojenosti s možností dopravy do zaměstnání.

Dotazníkový průzkum byl zcela anonymní, nikdo ze zaměstnanců tedy nemusel mít obavy z vyjádření vlastního názoru.

Společnost prováděla celokoncernový průzkum spokojenosti zaměstnanců v září loňského roku. Tohoto průzkumu se zúčastnilo *přes 150. 000 zaměstnanců z celého světa*, z toho cca *4. 000 zaměstnanců závodu v Otrokovicích*.

Jelikož se mnohé otázky mého průzkumu shodovaly s otázkami průzkumu podniku, jehož výsledky jsem měla k dispozici, rozhodla jsem se tyto otázky z mého průzkumu vyřadit. Vedení společnosti mi výsledky těchto otázek poskytlo k dispozici.

### 11.1 Způsob realizace dotazníkového průzkumu

Pro potřeby průzkumu bylo použito dotazníkové šetření, jež je metodou nepřímého zjišťování.

Vypracovaný dotazník jsem konzultovala s *Mgr. Karlem Špaňhelem*, který způsob šetření schválil. Výsledkem byl dotazník, který obsahoval celkem *26 otázek rozdělených do 6 oblastí pokrývajících zkoumanou problematiku*.

V úvodu dotazníku jsem se zaměstnancům představila, popsala jim důvod realizace průzkumu a vysvětlila, jak dotazník vyplnit. Následovaly jednotlivé zkoumané oblasti: celková spokojenost, vnímání společnosti z vlastního pohledu, komunikace, pracovní prostředí. Tyto *otázky byly uzavřené*. Respondentům byly nabídnuty odpovědi *formou škálování* (ano, spíše ano, ne, spíše ne). Dále dotazník obsahoval otázky zaměřené na

dopravu. Tyto otázky byly také uzavřené. Dotazník doplňovaly otázky týkající se věku, vzdělání a délky pracovního poměru. V závěru dotazníku jsem respondentům poskytla několik řádků pro vyjádření dalších vlastních poznámek, návrhů a vyjádření.

V příloze této bakalářské práce se nachází dotazníkový formulář (Příloha 1) a také zpracované tabulky a grafy (Příloha 2).

## 11.2 Charakteristika zkoumaného vzorku zaměstnanců

*Výběr respondentů* jsem nejprve *konzultovala s pracovníkem personální divize*, se kterým jsme se rozhodli předložit dotazník *50 zaměstnancům*. Z toho 35 bylo předloženo zaměstnancům ve výrobě a v 15 případech se jednalo o technicko – hospodářské zaměstnance.

K vyplnění dotazníku nebyl nikdo ze zaměstnanců nucen, bylo to zcela dobrovolné.

## 11.3 Stanovení hypotéz

Hypotézy byly zvoleny na základě teoretických poznatků.

*H 1: Více než 50 % zaměstnanců je hrdých na to, že jsou zaměstnanci Barum Continental spol. s r. o.*

*H 2: Více než 45 % zaměstnanců nemá pocit jistoty zaměstnání.*

*H 3: Více než 25 % zaměstnanců by odešlo ze společnosti, byla-li by jim nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením.*

## 11.4 Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců

### I. CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST:

První část dotazníku byla zaměřena na celkovou pracovní spokojenost a obsahovala pouze jednu otázku. Cílem bylo zjistit *celkový postoj zaměstnanců ke svému zaměstnání*.

56 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku *ano* a 44 % *spíše ano*. Jako velmi pozitivní tedy hodnotím to, že ani jeden zaměstnanec *nevyjádřil celkovou nespokojenost*.

Pro zaměstnance, kteří odpověděli *ne* nebo *spíše ne*, byla dále připravena tabulka s dotazem, co by jejich spokojenost mohlo zvýšit. *Nikdo* na tuto otázku ovšem *neodpověděl*.



## II. BARUM CONTINENTAL Z VAŠEHO POHLEDU:

Druhá část dotazníku byla zaměřena na vnímání společnosti Barum Continental spol. s r. o. jako zaměstnavatele.

Zde bych zde ráda uvedla výsledky otázek, které se shodovaly s otázkami z celokoncernového průzkumu.

*První se týkala toho, jestli je respondent hrdý na to, že je zaměstnancem této firmy.*

Odpovědí „ano“ se vyjádřilo 28 % respondentů, což je na rozdíl od celkových výsledků koncernu poměrně málo, neboť je o 17 % nižší. Naopak procento zaměstnanců, kteří odpověděli „ne“ (7 %) je 3 procenta vyšší, než celkový výsledek.

Tato skutečnost dle mého názoru vyjadřuje malou identifikaci zaměstnanců s cíli a strategiemi společnosti.

Dále mě zajímal výsledek dotazu, zda by respondent *bez váhání doporučil svou firmu jako zaměstnavatele svým známým*. Bez váhání by společnost doporučilo svým známým 21 % dotazovaných, což je výsledek o 15 % nižší, než je celokoncernový průzkum. 14 % respondentů dokonce jasně odpovědělo, že by firmu svým známým *nedoporučilo*.

S oběma předcházejícími otázkami souvisí otázka, dotazující se na to, zda *je zaměstnancům jasně vysvětlována strategie firmy*. Kupodivu se poměrně dost zaměstnanců (32 %) domnívá, že je jim strategie vysvětlována naprosto jasně. „Spíše ano“ odpovědělo 30 % respondentů, zbytek („spíše ne“ a „ne“) tvořilo asi 38 %, což je poměrně vysoké číslo.

Naopak, od výsledků předchozích otázek, *se zaměstnanci vyjádřili velmi pozitivně k tomu, zda technologii dodávanou na trh společností Barum Continental spol. s r. o. považují za špičkovou*. 50% respondentů, stejně jako v celokoncernových výsledcích, *souhlasí* s tím, že jimi produkovaná technologie je špičková. Přibližně 36 % tvrdí, že „spíše ano“, a pouhá *dvě procenta s tímto tvrzením nesouhlasí*.

Co se týká *spokojenosti se službami dodavatele stravování*, jsou odpovědi téměř vyrovnané (kolem 20 %). Překvapivě je zde vyšší podíl odpovědi „ne“ (20 %), než odpovědi „ano“ (17 %).

V oblasti spokojenosti s *nabídkou zaměstnaneckých výhod* svou spokojenost jako „*částečnou*“ označilo 31 % (největší skupina). Naprosto spokojených se cítí pouze 17 %. Naopak zcela nespokojených je 10 %.

Je však třeba *poznamenat*, že hodnocena byla *struktura zaměstnaneckých výhod poskytovaná do konce roku 2008*, neboť k 1. lednu 2009 byla tato struktura značně přetřansformována právě z důvodu nedostatečné spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Dále jsem se ve svém dotazníku věnovala následujícím oblastem a otázkám – zajímalo mě, jestli zaměstnanci vnímají Barum Continental spol. s r. o. jako silnou konkurenceschopnou společnost. *Výsledky této otázky lze zhodnotit jako velmi kladné*. 69 % odpovědělo „*ano*“ a 31 % „*spíše ano*“. Žádná další odpověď se zde nevyskytovala.

Podobně zaměřená byla otázka, zda má Barum Continental spol. s r. o. v okolí dobrou pověst. Zde společnost také dosáhla kladných výsledků. *Polovina* dotazovaných zaškrtnla odpověď „*ano*“ a druhá polovina „*spíše ano*“.

Otázka, zda mají zaměstnanci *pocit jistoty zaměstnání*, mě poměrně překvapila. I v době ekonomické a finanční krize, která do automobilového průmyslu (a tím i do výroby pneumatik) značně zasáhla, cítí 63 % respondentů své zaměstnání „*spíše*“ jisté a celých 19 % „*absolutně*“ jisté. Stejný počet respondentů považuje svou práci za spíše nejistou. Z toho lze vyvodit, že Barum je vnímán jako stabilní společnost, i přes nepříznivou situaci v automobilovém průmyslu.

Z předcházejících otázek lze tedy vyvodit, že *zaměstnanci jsou hrdí* na to, že pracují právě ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. a vnímají svého zaměstnavatele jako silnou konkurenceschopnou společnost, ve které mají pocit jistoty zaměstnání, a doporučili by ji proto svým známým.

Velmi citlivým tématem byla *otázka týkající se finančního ohodnocení*. Konkrétně, zda by dotazovaný odešel z Barumu Continental spol. s r. o., byla – li by mu nabídnuta finančně lépe hodnocená práce. Zde už odpovědi tak pozitivní výsledky nepřinášejí, přesto je však nelze hodnotit jako špatné. 12 % *respondentů* jednoznačně potvrdilo, že lépe ohodnocená práce by pro ně byla jednoznačným důvodem pro odchod z firmy. 25 % dotázaných pak odpovědělo „*spíše ano*“. Nad očekávání vysoké se mi zdá procento respondentů, kteří by spíše neodešli, a to 31 %. Vyšší finanční ohodnocení jednoznačně není důvodem k odchodu ze společnosti pro 6 % zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců, zejména manuálně pracujících, ve značné míře ovlivňuje možnost a kvalita stravování během pracovní doby. Zajímalo mě tedy, kolik zaměstnanců využívá služeb poskytovatele zaměstnání EUREST. 69 % respondentů pravidelně těchto služeb využívá, 25 % odpovědělo „spíše ano“ (většinou tedy služeb využívají, ne však vždy), 3 % zaměstnanců této možnosti „spíše nevyužívají“.

Neopomenutelnou součástí pracovní spokojenosti jsou také možnosti zvyšování kvalifikace a kariérního růstu. Na obě otázky odpovědělo 56 % respondentů „spíše ano“. Dostatečné možnosti zvyšování kvalifikace cítí 44 % dotázaných, co se týká zvyšování kariérního růstu, je to 25 %. 19 % respondentů pak „spíše“ nepovažuje možnosti zvyšování kariérního růstu jako zcela dostatečné.

### III. DOPRAVA:

Více než polovina (56 %) respondentů stráví na cestě do zaměstnání mezi 15 a 30 minutami. 19 % respondentů pak trvá cesta do práce do patnácti minut a čtvrtině osob 31 až 60 minut. Nejčastěji používaným dopravním prostředkem je *automobil* (81 %). Je tedy nezbytně důležité zajistit *dostatečnou kapacitu parkovacích míst*. Po 6 % pak zbývá na ostatní možnosti jako: MHD, kolo/pěšky či jinak.

Částka vydaná za dopravu pak logicky odpovídá užívanému způsobu dopravy do zaměstnání. Polovina dotazovaných zaplatí za náklady na dopravu více než 500 Kč. 38 % vydá na dopravu 201 – 500 Kč. Celkem 6 zaměstnanců nemá náklady žádné.

### IV. KOMUNIKACE:

Cílem první otázky z oblasti komunikace bylo zjistit, zda se zaměstnanci cítí *dostatečně informováni o všech důležitých skutečnostech*, které se týkají jich nebo jejich práce. 69 % dotazovaných odpovědělo „ano“ a 31% „spíše ano“. Žádný respondent na tuto otázku neodpověděl záporně.

Horší výsledky přinesla další otázka, která se zabývala *včasností poskytovaných informací*. Za včasné je považuje jen 38 % dotazovaných, 56 % zaškrtnulo odpověď „spíše ano“.

Třetí otázka zkoumala, zda mohou zaměstnanci *svobodně vyjádřit svůj názor, aniž by je to jakkoliv poškodilo*. 75 % respondentů odpovědělo „*spíše ano*“, 19 % „*ano*“ a 6 % se domnívá, že svůj názor *svobodně vyjádřit „spíše nemůže“*.

#### V. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ:

Pátá část dotazníku se zabývala pracovním prostředím. *Naprostě spokojených* se svým pracovním prostředím je 44 % zaměstnanců. 56 % respondentů se cítí spokojeno o něco méně. Velmi pozitivně může být hodnocen fakt, že ani zaměstnanec neodpověděl záporně.

Manuálně pracující lidé mnohdy vyjadřují nespokojenost s *fyzickou zátěží*, což bylo předmětem další otázky. Překvapivě ani jeden respondent neodpověděl „*ano*“, pouze 13 % zvolilo odpověď „*spíše ano*“, zbytek dotazovaných naopak odpověděl „*ne*“ nebo „*spíše ne*“.

Dále byli zaměstnanci tázáni, zda se jim pracovní prostředí zdá vzhledem k druhu výroby uspokojivé. Zde byly odpovědi opět zcela kladné. Všichni zaměstnanci odpověděli „*ano*“ nebo „*spíše ano*“.

Horší výsledky však přinesly dotazy na spokojenost se *stavem a vybavením šatem a sprch*. Co se týká šaten, 13 % dotazovaných je považuje za „*spíše nedostatečně vybavené*“ popřípadě ve špatném stavu. Stejný názor má 25 % respondentů o sprchách a toaletách.

#### VI. DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE:

Mezi zaměstnanci, kteří odpovídali na můj dotazník, bylo 13 % dotazovaných, jejichž nejvyšší ukončené vzdělání je *základní*, 44 % respondentů bylo *vyučeno*, 38 % dotazovaných mělo *středoškolské vzdělání* a 6 % respondentů mělo vzdělání *vysokoškolské*.

*Věk* poloviny respondentů je v rozmezí 30 a 45 let, čtvrtina má méně než 30 let, stejný počet, tedy 25 % dotazovaných má od 46 do 50 let.

Poslední informací je *délka pracovního poměru* ve společnosti. Loajalitu zaměstnanců dokazuje to, že největší počet (56 %) zaměstnanců zde pracuje 11 a více let. 6 až 10 let zde působí 13 % dotazovaných, zbytek (31 %) je zaměstnancem Barum Continental spol. s r. o. 1 až 5 let.

## VII. VEDENÍ SPOLEČNOSTI:

K vypracování této části analýzy jsem použila *odpovědi z podnikového průzkumu*, které mi byly poskytnuty vedením společnosti Barum Continental spol. s r. o.

Na otázku, *zda s respondentem nadřízený jedná s respektem a slušně* reagovalo celkem 3233 respondentů. 46 % dotazovaných odpovědělo, že „*ano*“. Pouze 3 % se domnívají, že s nimi nadřízený nejedná slušně ani s respektem.

V druhé otázce byli respondenti tázáni, *zda je spolupráce mezi nimi a nadřízeným založena na otevřenosti a vzájemné důvěře*. Celých 40 % zaměstnanců má pocit, že „*ano*“. 29 % odpovědělo „*spíše ano*“ a pouze 5 % zaměstnanců vyjádřilo značnou nespokojenost se svým nadřízeným tím, že odpovědělo „*ne*“.

Výsledky těchto otázek lze hodnotit jako poměrně dobré, neboť téměř polovina osob považuje jednání a vzájemnou spolupráci se svým nadřízeným za výbornou.

Téměř třetina, konkrétně 28 % dotazovaných je také *spokojena s časem, který jejich nadřízený věnuje diskuzím o pracovních úkolech a cílech*, což bylo obsahem další otázky. Stejně tak přibližně třetina odpověděla „*spíše ano*“.

Další otázka zjišťovala, *zda nadřízený poskytuje veškeré informace, pracovní nástroje, podporu apod., které jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů*. Plný souhlas s tímto tvrzením vyjádřilo 42 % dotazovaných, což je dokonce o celých 6 % více, než byl celokoncernový výsledek.

Tuto skutečnost hodnotím velmi pozitivně, neboť dává jasně najevo, že nadřízení zaměstnanci jsou uvědomělí své práce a plní činnosti, které mají pomáhat jejich podřízeným zaměstnancům.

O něco méně dobře dopadla otázka týkající se toho, *zda nadřízený podněcuje a podporuje profesní rozvoj podřízeného*. Čtvrtina zaměstnanců otrokovického závodu se domnívá, že „*ano*“. Přibližně stejný počet odpovědělo, že pouze „*částečně*“ a 10 % má pocit, že nadřízený „*vůbec*“ profesní rozvoj nepodporuje.

Poslední otázka z této části se týká toho, *zda nadřízení hovoří o důsledcích odchylek/chyb v kvalitě své práce*. Zde lze nadřízené opět pochválit, neboť plných 42 % respondentů

odpovědělo, že „ano“. To jasně vypovídá o tom, jaký důraz na kvalitu je ve výrobě kladen. Překvapivé je i to, že výsledky jsou o 9 % lepší, než výsledky globálního průzkumu.

## 12 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z výsledků dotazníkového průzkumu je možné tvrdit, že většina zaměstnanců je s prací a pracovními podmínkami ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. spokojena. Zcela určitě je však možné odhalit slabší stránky – důvody, které mohou spokojenost zaměstnanců snižovat.

Vzhledem k velmi vysokým nárokům, které společnost na kvalitu svých výrobků klade, není překvapením, že je svými zaměstnanci vnímána jako silná, konkurenceschopná společnost, které má v okolí dobrou pověst, přináší na trh špičkovou technologii. Zaměstnanci také nemají strach ze ztráty zaměstnání, což je v době ekonomické krize možno hodnotit jako velmi pozitivní. Přesto by společnost Barum Continental spol. s r. o. svým známým doporučilo pouze 21 % zaměstnanců.

Zdaleka ne tak dobrých výsledků dosáhly otázky, týkající se strategie společnosti. 38 % respondentů nemá pocit, že by jim strategie společnosti byla kvalitně a úplně vysvětlována.

To vede k nízké identifikaci zaměstnanců s cíli organizace, což se také projevuje v otázkách finančního ohodnocení a věrnosti společnosti. Pouze 6 % zaměstnanců by z firmy neodešlo ani, kdyby jim bylo v jiné společnosti nabídnuto větší finanční ohodnocení. Přesto zde však mnoho zaměstnanců působí více než 11 let. Důvodem toho však může být i poměrně nízká vzdělanost zaměstnanců – většina z nich je vyučena.

Spokojenost zaměstnanců určitě do jisté míry podporuje poskytované stravování. Tuto možnost využívá 69 % zaměstnanců. Zcela spokojeno je s ním však pouze 17 %.

Velmi spokojení jsou zaměstnanci s vedením společnosti. 46 % z nich odpovědělo, že s nimi jejich nadřízený jedná s respektem a slušně. Zároveň se domnívají, že spolupráce mezi nimi a nadřízenými je založena na otevřenosti a vzájemné důvěře. Nadřízení podněcují profesní rozvoj, a také hovoří s podřízenými o kvalitě jejich práce.

Méně uspokojivé jsou výsledky otázek týkajících se stavu šaten a sprch. Zaměstnanci jsou nespokojení především se stavem sprch a toalet.

Co se týká struktury zaměstnaneckých výhod, naprosto spokojených je přibližně 17 % zaměstnanců.

***Na základě zpracování a vyhodnocení dotazníku se mi potvrdila hypotéza H 3 a vyvrátila jsem hypotézy H 1 a H 2.***

## 13 DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O.

Zpracováním informací z provedeného dotazníkového průzkumu jsem dospěla k názoru, že společnost klade na spokojenost zaměstnanců velký důraz. Je ovšem velmi náročné nalézt kompromis, který by vyhovoval všem zaměstnancům. Proto se budou vždy vyskytovat oblasti, které je možno zlepšit. Navrhla jsem tedy několik opatření, která by mohla vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

### **I. ŠATNY A SPRCHY:**

Čtvrtina zaměstnanců není spokojena se stavem a vybavením sprch a toalet. Doporučila bych tedy společnosti zaměřit se na kvalitu *vybavení těchto prostor*. Po skončení pracovními směny se mnoho zaměstnanců sprchuje, a je pro ně tedy důležité, aby byly dodrženy jak hygienické podmínky, tak příjemnost prostředí.

*Náklady* na rekonstrukci jsou ovšem *poměrně vysoké*. Proto by společnost mohla tyto prostory *opravovat postupně*. *Orientační náklady* na vybavení jednoho sprchového koutu jsem podle informací na internetu odhadla na *cca 5 000 Kč*.

### **II. STRAVOVÁNÍ:**

Možnost stravování využívá velký počet zaměstnanců. Avšak 20 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s poskytovanými službami. Bylo by tedy vhodné zaměřit se na *kvalitu těchto služeb* a zjistit, jaké mají zaměstnanci požadavky.

Samozřejmostí by mělo být poskytování jak *jídel pro vegetariány*, tak pro osoby, které kladou důraz na *dodržování zdravého jídelníčku*. Je také třeba přihlížet k možným zdravotním obtížím některých zaměstnanců, neboť ty právě mohou vyžadovat úpravu stravovacího režimu.

*Náklady na rozšíření sortimentu* stravování je nutné konzultovat s *poskytovatelem služeb stravování*.



### III. POVĚST SPOLEČNOSTI:

V průzkumu vyšlo najevo, že 7 % zaměstnanců není hrdých na to, že jsou zaměstnanci této společnosti a 14 % by svým známým Barum Continental spol. s r. o. jako svého zaměstnavatele nedoporučilo. Proto si myslím, že by společnost měla věnovat více pozornosti tomu, jak je svými zaměstnanci vnímána. Zaměstnanci by měli být *lépe informováni* a dosahovaných úspěších společnosti, což by zcela určitě jejich názor na firmu pozitivně ovlivnilo.

S tím také souvisí vysvětlování *firemní strategie zaměstnancům*, neboť mnohým se to zdá jako nedostatečné. Aby se zaměstnanci mohli identifikovat s cíli organizace, je třeba, aby tyto cíle a strategie sami pochopili.

Toho by mohlo být dosaženo například *zveřejňováním úspěchů*, pokroků, vývoje společnosti a také strategií a cílů na nástěnkách, kterých je v objektu dostatek a zároveň k nim mají zaměstnanci velmi dobrý přístup.

Dále by bylo možné pořádat *pravidelná setkání zaměstnanců a vedení společnosti*, kde by tyto informace mohly být předávány. Zde však zůstává otázkou, jestli by zaměstnanci tuto možnost ocenili, neboť setkání by se pravděpodobně odehrávala v době jejich osobního volna. Pořádání těchto akcí v rámci pracovní doby by totiž patrně vedlo ke snížení produktivity a efektivity výroby.

Toto doporučení by s sebou přineslo *náklady na provoz místností* v době pořádání pravidelných setkání, to znamená například náklady na osvětlení, vytápění apod. *Vzhledem k energetické nákladnosti výroby však tyto náklady považuji za zanedbatelné.*

### IV. MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO RŮSTU:

Téměř pětina zaměstnanců *nemá pocit*, že by měla dostatečné možnosti zvyšování kvalifikačního růstu. Necítí tedy dostatečné možnosti zvyšování kvalifikace umožňující kariérní růst. Doporučila bych tedy společnosti *zefektivnit systém povyšování*. Důležité je tedy dlouhodobě a pečlivě sledovat a hodnotit výkony, který zaměstnanec dosahuje a upozornit ho na podmínky, které mu umožní kariérní postup.

Výhodou tohoto doporučení je, že s sebou *nenese příliš vysoké náklady* na realizaci.

## V. PŘÍSPĚVKY NA BENZIN:

Velké množství zaměstnanců využívá k dopravě do zaměstnání automobil. Proto bych společnosti navrhla, aby *do portfolia* poskytovaných *zaměstnaneckých výhod* zařadila také právě *příspěvky na benzin*. To může být vyřešeno například poskytováním poukázek na odběr benzínu v určité hodnotě.

V rámci zajištění spravedlnosti poskytování výhod pro zaměstnance by společnost mohla vytvořit systém *určitého odstupňování* výše tohoto příspěvku, neboť vzdálenost místa bydliště a pracoviště není u všech zaměstnanců stejná.

Bylo by tedy *vhodné sestavit tabulku*, která by jednoznačně přiřazovala výši příspěvku právě vzdálenosti bydliště.

Ekonomická náročnost tohoto doporučení se bude odvíjet od výše poskytovaného příspěvku. Pokud by například společnost poskytla *každému zaměstnanci ročně 500 Kč*, vydala by ročně *na příspěvcích zhruba 2 miliony Kč*.

## VI. PRANÍ PRACOVNÍHO ODĚVU:

Vzhledem k druhu výroby ve společnosti jsou zaměstnanci nuceni používat během pracovní doby pracovní oděv. Tento oděv jim *poskytuje zaměstnavatel*, proto bych navrhla, aby společnost *zajistila i jeho čištění*. K tomu je možno využít *outsourcingu* a najmout na tuto činnost specializovanou společnost, která by oblečení vždy vyzvedla a po vyčištění opět přivezla.

Toto *doporučení* je však ekonomicky *poměrně nákladné*. Z informací dostupných na internetu jsem zjistila, že vyprání jednoho kusu kalhot a trička stojí *přibližně 100 Kč* (včetně množstevních slev), což by při četnosti praní *jednou týdně* znamenalo přírůstek *nákladů cca 1 600 000 Kč*. Zároveň by se tím i *prodloužila životnost oděvů*, neboť specializovaným zacházením by se *minimalizovala možnost znehodnocení* a rychlého opotřebení oděvu, *čímž by se tak společnosti snížily náklady na pořízení nových pracovních oděvů*.

## ZÁVĚR

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla zpracovat ve společnosti Barum Continental spol. s r. o., ve které jsem provedla dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců.

Cílem mé práce bylo analyzovat současnou situaci ve společnosti a v souvislosti s tím navrhnout možná opatření, která by spokojenost zaměstnanců mohla určitým způsobem zlepšit.

Má práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části jsem provedla rozbor literárních zdrojů zaměřených na personální řízení, motivaci, péči o zaměstnance, zaměstnanecké vztahy a zaměstnanecké výhody.

Na základě teoretických poznatků jsem si stanovila tři hypotézy, jejichž platnost jsem poté ověřovala v praktické části své bakalářské práce.

V praktické části jsem představila společnost Barum Continental spol. s r. o. Poté jsem uvedla, čím se společnost zabývá a zmínila jsem její historický vývoj. Provedením dotazníkového šetření a zanalyzováním získaných informací jsem zhodnotila současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.

Z výsledků provedené analýzy jsem zjistila, že Barum Continental spol. s r. o. klade opravdu velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců. Většina zaměstnanců je převážně spokojena s výhodami a benefity, které jim společnost poskytuje. Stejně tak dobrých výsledků dosáhla společnost v oblasti komunikace a vedení společnosti.

Určité nedostatky ovšem vyhodnocením dotazníků vylýnuly na povrch.

Problémy se objevily v oblasti vybavení a stavu šaten a sprch, dále také v službách poskytovatele stravování a v možnostech kariérního růstu.

Navrhla jsem tedy doporučení a možnosti, které by mohly vést k odstranění těchto problémů, a tím i k celkovému zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0 7494 4105 4.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a řídit lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [6] BLÁHA, Jiří; MATEJČIČEK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] DAIGELER, Thomas. *Techniky vedoucí k úspěchu*. [s.l.]: [s.n.], 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [10] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [11] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [12] KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management – Řízení organizace*. 1 vyd. Praha: LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

- [13] KOUBEK, Josef; HÜTTLOVÁ, Eva; HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] MCGILL, Ann. *Řízení konfliktu*. [s.l.] : [s.n.], 1996. 104 s. ISBN 80-7169-136-4.
- [16] MILKOVICH, George; BOUDREA, John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [17] NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [18] STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalista 2007 – 2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [19] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [20] THOMPSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Josef Koubek. [s.l.] : [s.n.], 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [21] TIRECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. [s.l.] : [s.n.], 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

### Elektronické zdroje

- [22] *Bezpečné klima* [online]. 2009 [cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.volny.cz/zsdrozdin//bk.html>>.
- [23] HOLOMEK, Pavel. *Zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnance* [online]. 1996 – 2009 [cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <[http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-22437320-q00000\\_d-zamestnanecke-benefity-z-pohledu-zamestnance](http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-22437320-q00000_d-zamestnanecke-benefity-z-pohledu-zamestnance)>.
- [24] *Styly vedení lidí* [online]. 2008-2009 [cit. 2009-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/styly-veden-pracovnk.html>>.

- [25] *Wikipedie: otevřená encyklopedie* [online]. 2008 [cit. 2008-11-13]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.

### **Ostatní zdroje**

- [26] Kolektivní smlouva společnosti Barum Continental spol. s r. o.
- [27] Prezentace Human resources.
- [28] Prezentace Otrokovice Tire plant 2008.
- [29] Příručka Barum Continental spol. s r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BaCo	Barum Continental spol. s r. o.
EMAS	Ekologická norma.
HR	Human resources – lidské zdroje.
HT tyres	High tech tyres – vysokorychlostní pneumatiky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů [3, s. 28].....	1
Obr. 2. Motivace jako výsledek určitého procesu [17, s. 21] .....	13
Obr. 3. Model procesu motivace [3, s. 220] .....	1
Obr. 4. Maslowova hierarchie potřeb [22].....	17
Obr. 5. Nejčastěji poskytované benefity v České republice [23].....	25
Obr. 6 Loga značek koncernu Continental [28].....	1
Obr. 7. BACO HR Interaction model[27].....	36
Obr. 8. Organizační struktura personální divize[30] .....	1
Obr. 9 Lokální Human Resources Strategie (2008 – 2013) [27] .....	1



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zpracování] .....	39
Tab. 2. Odměny za pracovní jubilea [26] .....	42
Tab. 3. Odměny při odchodu do důchodu [26] .....	43
Tab. 4. Odměna při životním výročí [26] .....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

P I DOTAZNÍK.

P II VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane, milý respondente,

jmenuji se Monika Macurová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental spol. s r. o.“. V rámci vypracování praktické části bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení zmíněné problematiky.

**Instrukce:** U každé otázky, prosím, zaškrtněte odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás ujistit, že informace získané tímto dotazníkem nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky mého průzkumu.

Děkuji Vám předem za pochopení, ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu ráda zašlu.

Monika Macurová

e – mail: monika.macurova@seznam.cz

A	CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	NE
1	Jste spokojený s prací, kterou ve společnosti Barum Continental (BaCo) v současné době vykonáváte?				

A1	POKUD JE VAŠE ODPOVĚĎ „SPIŠE NE“ NEBO „NE“, CO BY MOHLO VAŠI SPOKOJENOST ZVÝŠIT?	
1	Lepší návaznost dopravních spojů do zaměstnání a ze zaměstnání.	
2	Lepší pracovní atmosféra a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci.	
3	Jiný druh vykonávané práce.	
4	Další: .....	

<b>B</b>	<b>BARUM CONTINENTAL (BaCo) Z VAŠEHO POHLEDU</b>	<b>ANO</b>	<b>SPIŠE ANO</b>	<b>SPIŠE NE</b>	<b>NE</b>
1	Vnímáte BaCo jako silnou konkurenceschopnou společnost?				
2	Myslíte si, že má společnost v okolí dobrou pověst?				
3	Máte pocit jistoty zaměstnání?				
4	Odešel/a byste z BaCo byla-li by Vám nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením?				
5	Využíváte stravovacích služeb EURESTU?				
6	Máte pocit, že máte dostatečné možnosti zvyšování Vaší kvalifikace?				
7	Máte pocit, že máte dostatečné možnosti zvyšování Vašeho kariérního růstu?				

<b>C</b>	<b>DOPRAVA</b>				
1	Kolik času Vám zabere doprava do práce?	A/ do 15 min.	B/ 15 až 30 min.	C/ 31 až 60 min.	D/ více než 60 min.
2	Jak se nejčastěji dopravujete do práce?	A/ autem	B/ MHD	C/ na kole nebo pěšky	D/ jinak .....
3	Jakou částku vydáte měsíčně za dopravu do zaměstnání?	A/ 0 Kč	B/ 1 – 200 Kč	C/ 201 – 500 Kč	D/ 501 a více Kč

<b>D</b>	<b>KOMUNIKACE</b>	<b>ANO</b>	<b>SPIŠE ANO</b>	<b>SPIŠE NE</b>	<b>NE</b>
1	Jste <b>DOSTATEČNĚ</b> informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají Vás nebo Vaší práce?				
2	Jste <b>VČASNĚ</b> informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají Vás nebo Vaší práce?				
3	Máte pocit, že můžete svobodně vyjádřit svůj názor, aniž by Vás to jakkoliv poškodilo?				

<b>E</b>	<b>PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>ANO</b>	<b>SPIŠE ANO</b>	<b>SPIŠE NE</b>	<b>NE</b>
1	Jste spokojený/á s technickým vybavením Vašeho pracoviště?				
2	Máte pocit, že jste fyzicky přetěžován/a?				
3	Zdá se Vám pracovní prostředí uspokojivé vzhledem k druhu výroby společnosti BaCo?				
4	Jste spokojený/á se stavem a vybavením šaten?				
5	Jste spokojený/á se stavem a vybavením sprch a toalet?				

<b>F</b>	<b>DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE</b>				
1	Vaše dosažené vzdělání?	A/ základní	B/ vyučen/a	C/ středoškolské	D/ vysokoškolské
2	Váš věk?	A/ ≤ 29 let	B/ 30 – 45 let	C/ 46 – 59 let	D/ 60 a více let
3	Jak dlouho pracujete ve společnosti BaCo?	A/ do 1 roku	B/ 1 – 5 let	C/ 6 – 10 let	D/ 11 a více let

**VAŠE POZNÁMKY, NÁVRHY A VYJÁDRĚNÍ:**

.....

.....

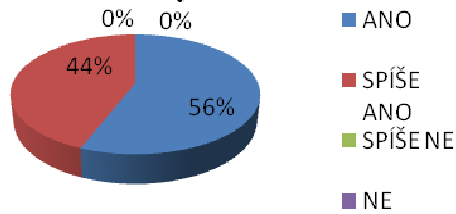
.....

.....

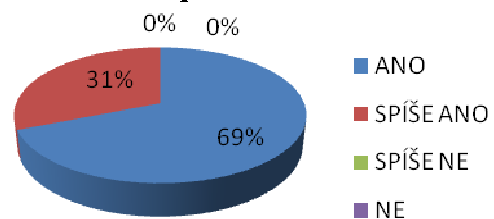
## PŘÍLOHA P II: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

OTÁZKA	POČET ODPOVĚDÍ A PROCENTUÁLNÍ PODÍL							
	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
<b>A</b>	28	56%	22	44%	0	0%	0	0%
<b>B</b>	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
1	35	69%	16	31%	0	0%	0	0%
2	25	50%	25	50%	0	0%	0	0%
3	10	19%	31	63%	9	19%	0	0%
4	6	12%	25	50%	16	31%	3	6%
5	35	69%	13	25%	3	6%	0	0%
6	22	44%	28	56%	0	0%	0	0%
7	13	25%	28	56%	9	19%	0	0%
<b>C</b>	do 15 min.		15 – 30 min.		31 – 60 min.		více než 60 min.	
1	9	19%	28	56%	13	25%	0	0%
	auto		MHD		kolo/pěšky		jinak	
2	41	81%	3	6%	3	6%	3	6%
	0 Kč		1 - 200 Kč		201 - 500 Kč		501 a více Kč	
3	6	13%	25	50%	19	38%	0	0%
<b>D</b>	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
1	34	69%	16	31%	0	0%	0	0%
2	19	38%	28	56%	3	6%	0	0%
3	9	19%	38	75%	3	6%	0	0%
<b>E</b>	ANO		SPÍŠE ANO		SPÍŠE NE		NE	
1	22	44%	28	56%	0	0%	0	0%
2	0	0%	6	13%	22	44%	22	44%
3	22	44%	28	56%	0	0%	0	0%
4	13	25%	31	63%	6	13%	0	0%
5	22	44%	16	31%	13	25%	0	0%
<b>F</b>	Základní		Vyučen		Středoškolské		Vysokoškolské	
1	6	13%	22	44%	19	38%	3	6%
	do 29 let		30 – 45 let		46 – 59 let		60 a více let	
2	13	25%	25	50%	13	25%	0	0%
	do 1 roku		1 - 5 let		6 – 10 let		11 a více let	
3	0	0%	16	31%	6	13%	28	56%

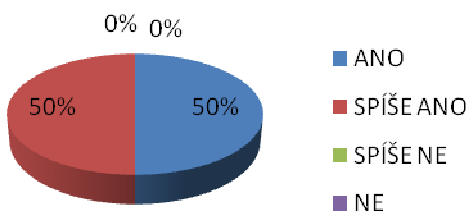
**A1. Jste spokojený s prací, kterou ve společnosti Barum Continental (BaCo) v současné době vykonáváte?**



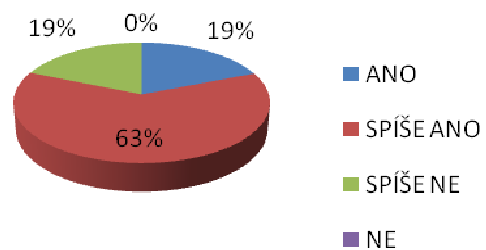
**B1. Vnímáte BaCo jako silnou konkurenceschopnou společnost?**



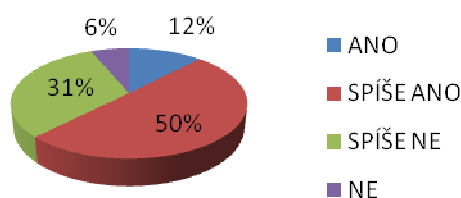
**B2. Myslíte si, že má společnost v okolí dobrou pověst?**



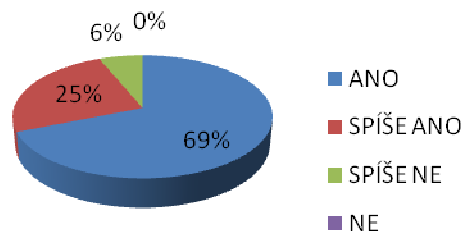
**B3. Máte pocit jistoty zaměstnání?**



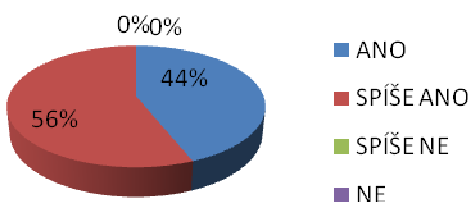
**B4. Odešel/a byste z BaCo byla-li by Vám nabídnuta práce s vyšším finančním ohodnocením?**



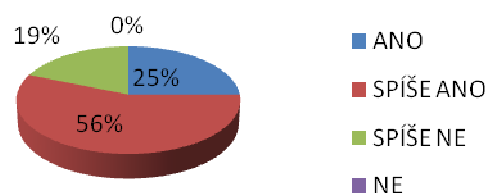
**B5. Využíváte stravovacích služeb EURESTU?**



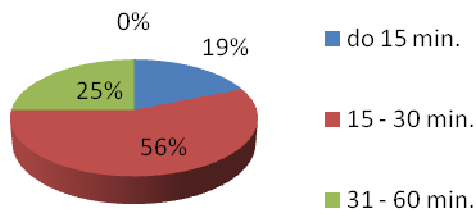
**B6. Máte pocit, že máte dostatečné možnosti zvyšování Vaší kvalifikace?**



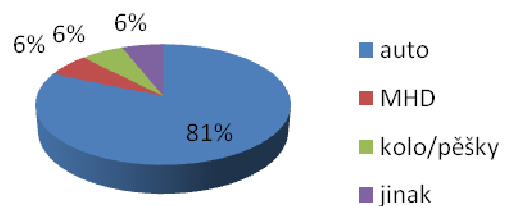
**B7. Máte pocit, že máte dostatečné možnosti zvyšování Vašeho kariérního růstu?**



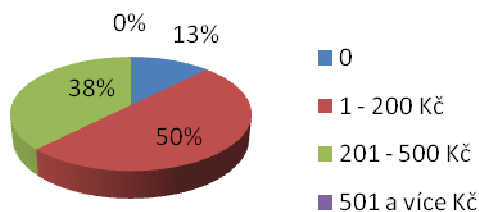
**C1. Kolik času Vám zabere doprava do práce?**



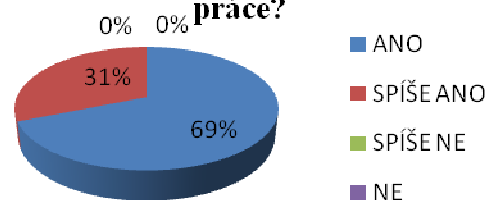
**C2. Jak se nejčastěji dopravujete do práce?**



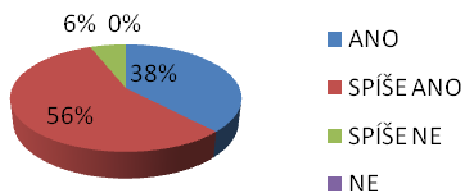
**C3. Jakou částku vydáte měsíčně za dopravu do zaměstnání?**



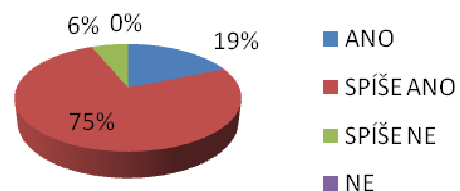
**D1. Jste dostatečně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají Vás nebo Vaší práce?**



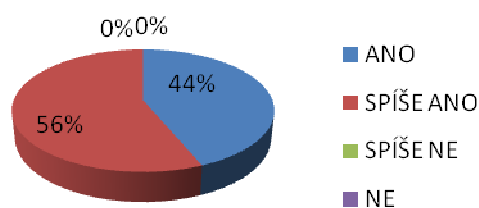
**D2. Jste včasně informován/a o všech důležitých skutečnostech, které se týkají Vás nebo Vaší práce?**



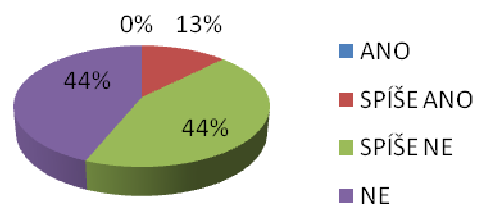
**D3. Máte pocit, že můžete svobodně vyjádřit svůj názor, aniž by Vás to jakkoliv poškodilo?**



**E1. Jste spokojený s technickým vybavením Vašeho pracoviště?**

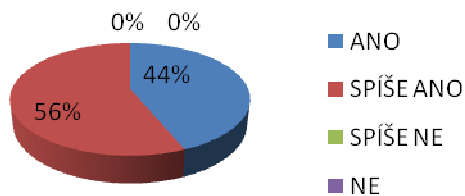


**E2. Máte pocit, že jste fyzicky přetěžován/a?**

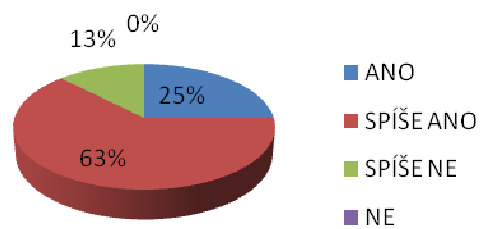




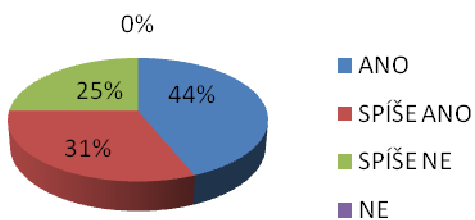
**E3. Zdá se Vám pracovní prostředí uspokojivé vzhledem k druhu výroby společnosti BaCo?**



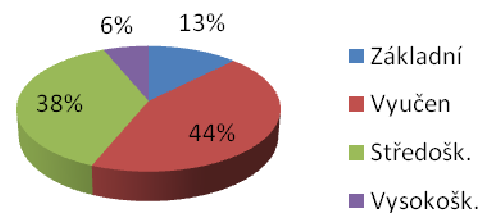
**E4. Jste spokojený/á se stavem a vybavením šaten?**



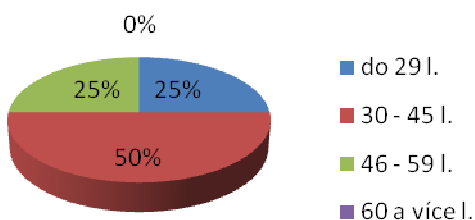
**E5. Jste spokojený/á se stavem a vybavením sprch a toalet?**



**F1. Vaše dosažené vzdělání?**



**F. 2 Váš věk?**



**F. 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti BaCo?**

