

# **Motivační programy firmy a benefity pro zaměstnance Barum v době ekonomické krize**

Jan Večerka

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan VEČERKA**  
Osobní číslo: **M080145**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Motivační programy firmy a benefity pro  
zaměstnance Barum v době ekonomické krize**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Zjistěte informovanost zaměstnanců firmy o jejich výhodách.
- Navrhněte zlepšení informovanosti zaměstnanců.
- Navrhněte personálnímu oddělení firmy Barum Continental možná zlepšení motivačních programů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.

[2] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

[3] Práce, personální agentura, volná místa – Systémy odměňování a motivace, benefity – PROFI-MEN, v. o. s. [online]. c2006 [cit. 2010-03-10]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemyodmenovani-a-motivace-benefity/>>.

[4] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

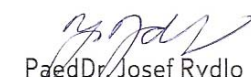
[5] Vnitropodnikové nařízení a směrnice firmy Barum Continental spol. s r. o.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 23. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 27. dubna 2010

Ve Zlíně dne 23. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Obsahem této bakalářské práce je zjistit informovanost zaměstnanců firmy Barum Continental spol. s r. o. o jejich výhodách, benefitech a motivačním programu firmy. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části je popsáno obecné pojetí pojmů, jako jsou motivace, spokojenost pracovníků, personální oddělení atd. V praktické části bude pomocí dotazníku zjištěna informovanost zaměstnanců o jejich výhodách. Na základě takto získaných výsledků jsem navrhl doporučení, jak zlepšit informovanost zaměstnanců o motivačním programu a jejich výhodách.

Klíčová slova:

Motivace, pracovní motivace, benefity, zaměstnanecké výhody, složka mzdy.

## **ABSTRACT**

The main aim of this work is to find out awareness of the employees of Barum Continental Ltd. about their privileges, benefits and company motivation plan. Work is divided into two sections, theoretical and practical. Description of the main subjects, as motivation, employees satisfaction, HR dept. etc., are defined in theoretical part. In practical part, based on the questionnaire, is detected how informed the employees are about their privileges. Based on this researched data I have concluded a plan how to improve employees awareness about company motivation plan and benefits.

Keywords:

Motivation, benefits, employee's benefits,

Na tomto místě bych rád poděkoval panu doc. PhDr. Milanu Mikulaščíkovi, Ph.D. za jeho odborné rady a připomínky, které mi pomohly při mé bakalářské práci. Dále bych také poděkoval Michalu Procházkovi za pomoc v oblasti personalistiky a celé mé rodině za pochopení.

*„...A vrcholný výkon podá jen ten, kdo má motivaci...“*

Z názorů Dr. Geralda Webera, ředitele základního závodu VW.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A USPOKOJENÍ Z PRÁCE .....	14
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE .....	15
1.3 MOTIVACE JAKO PROCES .....	17
1.4 TEORIE (PRACOVNÍ) MOTIVACE .....	18
1.4.1 Maslowova teorie .....	18
1.4.2 Teorie ERG.....	20
1.4.3 Teorie X a teorie Y .....	21
1.4.4 Herzbergova teorie .....	21
1.5 MOTIVACE A PENÍZE .....	23
<b>2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR</b> .....	<b>25</b>
2.1 OBECNÁ ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	25
2.2 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU .....	26
2.3 SCHOPNOSTI PERSONALISTŮ .....	27
2.4 ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ .....	29
<b>3 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE</b> .....	<b>30</b>
3.1 ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA .....	30
3.1.1 Nejčastěji uplatňované benefity: .....	31
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 FIRMA BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O.</b> .....	<b>33</b>
4.1 SORTIMENT VÝROBKŮ .....	34
4.2 ZÁKAZNÍCI FIRMY.....	35
4.3 HISTORIE GUMÁRENSKÉ VÝROBY .....	36
4.4 HISTORIE FIRMY BARUM .....	36
4.4.1 Výrobní program .....	37
4.4.2 Základní vize .....	37
4.5 HISTORIE FIRMY CONTINENTAL .....	38
4.5.1 Výrobní program Continental AG.....	39
4.5.1.1 Chassis & Safety .....	40
4.5.1.2 Powertrain .....	40
4.5.1.3 Interier .....	41
4.5.1.4 Pneumatiky pro osobní automobily.....	41
4.5.1.5 Pneumatiky pro užitkové automobily.....	41
4.5.1.6 ContiTech .....	41
<b>5 PERSONALISTIKA FIRMY</b> .....	<b>42</b>
5.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚSEKU .....	43
<b>6 SOCIÁLNÍ OBLAST</b> .....	<b>45</b>
6.1 FINANČNÍ PLNĚNÍ: .....	45
6.2 ZDRAVOTNÍ PÉČE:.....	45



6.3	SOCIÁLNÍ PROGRAM: .....	45
6.4	OSTATNÍ: .....	45
6.5	VYUŽITÍ JE ORIENTOVÁNO NA OBLASTI: .....	45
<b>7</b>	<b>MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>46</b>
7.1	HMOTNÁ FORMA STIMULACE PRACOVNÍKŮ .....	46
7.2	NEHMOTNÁ FORMA STIMULACE PRACOVNÍKŮ .....	46
7.3	DALŠÍ FORMY MOTIVACE.....	47
	7.3.1 Odměny SVT.....	47
	7.3.2 Zlepšovací návrhy .....	47
<b>8</b>	<b>SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>49</b>
8.1	MZDA A JEJÍ SLOŽKA.....	49
8.2	TARIFNÍ SYSTÉM.....	51
8.3	PŘÍPLATKY KE MZDĚ.....	52
	8.3.1 Práce ve ztíženém prostředí.....	52
	8.3.2 Nadměrné teplo .....	52
	8.3.3 Odpolední směna.....	52
	8.3.4 Noční směna.....	53
	8.3.5 Sobota a neděle.....	53
	8.3.6 Práce přesčas .....	53
	8.3.7 Svátek .....	53
	8.3.8 Pracovní hotovost.....	54
<b>9</b>	<b>ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....</b>	<b>55</b>
9.1	PLOŠNÉ BENEFITY .....	56
	9.1.1 Finanční .....	56
	9.1.2 Zdravotní péče.....	56
	9.1.3 Sociální program .....	56
	9.1.4 Ostatní .....	57
9.2	INDIVIDUÁLNÍ BENEFITY – KAFETERIA .....	57
	9.2.1 Možnosti využití.....	57
9.3	STRUČNÝ POPIS JEDNOTLIVÝCH BENEFITŮ.....	57
	9.3.1 Třináctá mzda.....	57
	9.3.2 Čtrnáctá mzda.....	59
	9.3.3 Prodloužené pracovní volno.....	60
	9.3.4 Příspěvek na penzijní připojištění .....	60
	9.3.5 Odměny za pracovní jubilea.....	61
	9.3.6 Odměny při odchodu do důchodu .....	62
	9.3.7 Návrátne bezúročné půjčky pro bytové účely .....	63
	9.3.8 Nákup HP spotřební elektroniky .....	63
	9.3.9 Vlastní zdravotní středisko.....	64
	9.3.10 Bezplatná vstupní lékařská prohlídka.....	64
	9.3.11 Zajištění zdravotní péče pomocí smluvních lékařů.....	64
	9.3.12 Očkování zaměstnanců proti chřipce .....	64
	9.3.13 Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče .....	64
	9.3.14 Poukázky na masáže.....	65
	9.3.15 Sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace.....	65
	9.3.16 Příspěvek při narození dítěte .....	65

9.3.17	Dovolená .....	66
9.3.18	Zvýhodněné ceny závodního stravování .....	66
9.3.19	Zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů .....	67
9.3.20	Péče o bývalé zaměstnance společnosti .....	67
9.3.21	Odměňování dárců krve a kostní dřeně .....	67
9.3.22	Zvýhodněný prodej výrobků zaměstnancům společnosti .....	67
9.3.23	Dětská rekreace .....	67
9.3.24	Možnost zvyšování kvalifikace – individuální .....	68
9.3.25	Jazykové kurzy .....	68
<b>10</b>	<b>DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>69</b>
10.1	DOTAZNÍK .....	69
10.1.1	Informovanost .....	70
10.1.2	Uvedené benefity .....	70
10.1.3	Dostatečná nabídka benefitů .....	71
10.1.4	Návrh benefitů .....	71
10.1.5	Nefinanční odměna (benefit) .....	72
10.1.6	Firemní Intranet .....	72
10.1.7	Možnosti vzdělávání .....	73
10.1.8	Dotazování zaměstnanci .....	74
<b>11</b>	<b>NAVRHOVANÉ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>76</b>
11.1	ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI .....	76
11.1.1	Finanční ohodnocení (prémie) .....	76
11.1.2	Školení Intranetu .....	76
11.1.3	Využití volného místa .....	77
11.1.4	Otisk .....	77
11.1.5	Informační letáky .....	77
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>780</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>845</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Po celém světě ročně přibývá miliony firem. A pokud firma před ekonomickou krizí, která postihla celý svět i naši republiku bez výjimky, chtěla mít ve svých řadách kvalifikované pracovníky, musela se taky o tyto své pracovníky náležitě postarat.

V dnešní době a v době celosvětové ekonomické krize je situace úplně jiná. Hodně firem muselo pozastavit činnost nebo dokonce muselo skončit úplně. Na to se ale na druhou stranu otevřel nový prostor pro získání zkušených pracovníků, kteří přišli o svou práci.

Avšak ani správně nastavený systém odměňování zaměstnanců, motivování hmotnou a nehmotnou formou, nejsou jedinným kritériem spokojenosti zaměstnanců a dobrého vedení firmy, proto se firma musí stále snažit o to, aby měla ve svých řadách spokojené pracovníky.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit motivační program firmy Barum Continental spol. s r. o., informovanost zaměstnanců o výhodách, které jim firma nabízí a navrhnout případná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části. První část je část teoretická, ve které se snažím přiblížit pojmy, jako jsou motivace, benefity, zaměstnanecké výhody a jak by měl vypadat systém hodnocení a odměňování pracovníků.

Ve druhé, analytické části, je nejdříve čtenář seznámen se společností Barum Continental spol. s r. o., její historií a okruhem činností. Zde je také popsán systém odměňování pracovníků, motivačních programů, hmotných a nehmotných stimulů.

Součástí analytické práce je také provedení průzkum pomocí jednoduchého dotazníku formou odpovědí „Ano“, „Ne“, který vyplní zaměstnanci z řad dělníků a pracovníků administrativy a managementu firmy (THP).

Na základě vyplněných dotazníků a vyhodnocení výsledků bude personálnímu oddělení předložen návrh na případná zlepšení motivačního programu a odměňování zaměstnanců společnosti Barum Continental spol. s r. o.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

„**Motivace** je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu, je také vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“ [1]

Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání. I v běžné řeči se setkáváme se spojením *nemám motivaci, chybí mi* (rozumějme, nechce se mi – nemám důvod něco dělat). To, co v konkrétním případě „chybí“, je určitý „hybatel“, který je psychologickou příčinou toho, že jedinec bude „mít zájem“, jinými slovy bude motivován k tomu, aby se po určitou dobu, s určitou silou (vynaložením určitého úsilí) určitým způsobem choval. Oním „hybatelem“, „hypotetickou dispozicí“ motivace, jsou vedle výše uvedených zájmů také přání, potřeby a k nim komplementární hodnoty, respektive ideály, ty všechny souborně označované jako **motivy**. [1]

Motivační proces má cyklický charakter:

- Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy (stav nedostatku nebo nadbytku), jehož odstranění – a obnovení „psychického ekvilibria“ (dynamicky pojaté psychické rovnováhy) – je považováno za žádoucí (potřebné).
- V důsledku motivačního napětí a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, v důsledku zkušenosti je požadované úsilí vyhodnoceno subjektem jako reálné, je-li situace, v níž se jednatel nachází, příznivá...
- Dále je dosaženo cíle a reakce se dovršuje...
- ...redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby.

Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné „iniciování“ nového motivu (jiné potřeby – například po uspokojení potřeby odpočinku je „znovu probuzena“ potřeba společenského kontaktu s ostatními lidmi). [1]

## 1.1 Motivace pracovníků a uspokojení z práce

Názory na chování člověka v pracovním procesu prošly dlouhým vývojem, ovlivnily oblast řízení lidí a obrátili pozornost na faktory ovlivňující člověka při práci.

Klasický přístup zvaný *taylorismus* považuje člověka za tvora pasivního, který může být motivován pouze ekonomickými zájmy (**člověk ekonomický**). Další vývoj jednotlivých teorií se orientoval na nové postavení pracovníka v podniku (složitě výrobní systémy, nové technologie), které klade na pracovníky vyšší nároky a zároveň vyžaduje větší volnost v jednání a rozhodování. Toto pojetí se zcela liší od podoby zobrazené klasickým taylorismem, který je důsledně založen na hluboké dělbě práce. [2]

Dalším pojetím je **člověk společenský**, jehož chování v podniku je pravým opakem chování člověka ekonomického. Člověk je tvor společenský, který získává svou identitu pouze prostřednictvím kontaktu s jinými lidmi. Proto by tedy podnik měl zaměřit svou pozornost především na osobní hledisko a měl by přispívat k uspokojení veškerých sociálních potřeb jedince (pracovních i nepracovních). [2]

Pojetí **člověka naplněného** vychází z toho, že člověk je tvor s vnitřní kontrolou a motivací. Jako takový se snaží prostřednictvím své práce dosáhnout pocitu osobního naplnění. Z toho hlediska by mu podnik měl dosažení takového naplnění umožnit. Dojde tak k uspokojení jak potřeb jedince, tak potřeb podniku.

Pojetí **člověka komplexního** je obrazem tvora dynamického, s dynamickými zájmy. To, co je tedy pro člověka motivací dnes, ho nemusí zbytečně motivovat zítra. Podniky proto potřebují najít cesty zaručující trvalou a dlouhodobou motivaci svých zaměstnanců. [2]

Pojetí **člověka psychologického** vychází z pohledu na člověka jako na složitou bytost, která během svého života prochází jednotlivými etapami osobního vývoje a směřuje

k dosažení své ideální podoby. Protože pracovní činnost má velký podíl na formování pozitivní osobní identity, měl by podnik dát svým zaměstnancům příležitost vidět svou práci jako ústřední prvek své vlastní identity.

Sledujeme-li vývoj pojetí člověka v pracovním procesu, jasně si uvědomujeme, že uspokojování osobních potřeb a potřeb podniku jsou dva vzájemně propojené procesy, které se zákonitě ovlivňují. To znamená, že pro podnik je snazší dosáhnout svých cílů, pokud jsou zároveň naplněny cíle jeho zaměstnanců. [2]

## 1.2 Pracovní motivace

Otázkami motivace lidského jednání se zabývají psychologové a ostatní teoretikové lidského chování zhruba od poloviny minulého století, kdy byly formulovány první teorie lidské (a v jiném kontextu také pracovní) motivace. Vývoj těchto teorií se ubíral od obecných motivačních teorií k teoriím reflektujícím organizační, respektive podnikový kontext a v jeho rámci specifické skupiny – zejména skupinu manažerů.

Z obsahového hlediska těchto teorií šlo nejprve o teorie vymezující jednotlivé potřeby, sdružené do – obvykle hierarchicky uspořádaných – skupin. Teprve posléze se vědci začali zabývat pochopením průběhu motivačního procesu. [1]

Význam a možnosti uplatnění jednotlivých motivačních teorií ve firemní praxi vymezuje pojem pracovní motivace, respektive motivace k pracovní činnosti. Rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházejí z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atp.). [1]

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (např. motivace k řídicí činnosti), a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. [1]

Z toho hlediska se rozlišují.

- **Přímé** (vnitřní nebo intrinsické) **motivy**: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.
- **Nepřímé** (vnější nebo extrinsické) **motivy**: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb. [1]

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů – práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno! Ovšem zejména tehdy (i když nejenom tehdy), pokud práce, kterou vykonáváme, nesplňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřeba dodat zevnější podněty, které podpoří proces motivace (iniciativy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). To je podstatou manažerské funkce označované jako motivování. [1]

Další motivy.

- **Pud** – vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.).
- **Zájem** – získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- **Aspirace** (ambice) – snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.



- **Cíl** – uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** – jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** – tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost. [3]

### 1.3 Motivace jako proces

Jednoznačné vymezení tohoto pojmu v literatuře nenajdeme. Intuitivně však pojmem motivace rozumíme proces, který vede k aktivizaci potenciálu pracovníka – zvýšení jeho výkonnosti.

Znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka jsou pouze předpokladem jeho dostatečného pracovního výkonu, samotné však nepřinášejí uspokojivý pracovní výkon. K dosažení cíle musí být pracovník motivován.

Zjednodušeně lze předchozí formulaci vyjádřit vztahem:

$$\mathbf{Výkonnost} = (\text{znalosti a dovednosti}) * \text{motivace}$$

Motivované chování obsahuje následující prvky:

- Počáteční impuls (pohnutka)
- Směr
- Trvání
- Intenzita a uspokojení
- Dosažení cíle

Jednoduše řečeno, základním nástrojem motivace člověka je touha po uspokojení potřeb. Z pohledu personálního řízení je tedy důležité vědět, že neuspokojené potřeby vedou k motivaci lidí. V tomto procesu má významnou roli počáteční impuls – pohnutka, příčina činnosti – **motiv**. [2]

Motivování prostřednictvím neuspokojených potřeb je však jen jedním z přístupů ke studiu motivace. Z jiného úhlu pohledu lze motivované chování zkoumat ve vztahu k dosažení, naplnění cílů nebo udržení stavu rovnováhy mezi tím, co člověk do práce investoval, a co získává zpět.

Dosažení záměrů a cílů podniku závisí na mnoha dílčích faktorech, které rovněž mohou usnadnit, nebo naopak zkomplikovat dosažení cílů.

- *Prostředky* k dosahování výkonu (vynaložené úsilí a vytrvalost) – mohou se vyskytovat v různé intenzitě.
- *Předpoklady* k výkonu – dostatečná nebo nedostatečná způsobilost dosáhnout cílů, očekávání dosažení cílů atd.

Odměny by měly sloužit jako záruka vysokého výkonu a měly by směřovat ke zvýšení osobního zájmu jedince o dosažení cílů daného podniku. [2]

## 1.4 Teorie (pracovní) motivace

Teorie pracovní motivace můžeme rozdělit do několika skupin, většinou dostaly název podle svého autora.

### 1.4.1 Maslowova teorie

Jak je známo, u zrodu prvních teorií motivace, jejichž závěry se až do současnosti uplatňují také ve firemní, respektive manažerské praxi, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat (roztřídit) a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské (pracovní) motivace. Prvním a do dnešní doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená **teorie hierarchie potřeb** je známá také jako **Maslowova pyramida**. [2]



*Obr. 1. Maslowova pyramida*

Z obrázku je patrné rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin (Obr.1), přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové. Podle Maslowových původních předpokladů.

- Mělo jít o obecnou teorii motivace, to znamená, že jednotlivé skupiny potřeb měly být použitelné univerzálně (bez ohledu na společenský a kulturní kontext) a být společné pro většinu lidí.
- Potřeby vyšší hierarchické úrovně by měly být „iniciovány“ až teprve po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně.

Oba tyto předpoklady byly posléze vyvráceny a Maslowova teorie byla podrobena kritice. Nicméně její přínos zůstává až do současné doby značný, přinejmenším z následujících důvodů.

- Maslow jako první vyslovil tezi o hierarchizaci lidských potřeb, která se ukázala jako nosná.

- Svoji prací podnítl rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti a stál tak nepřímo u zrodu dalších motivačních teorií, byť některé z nich vznikaly právě v opozici k jím formulovaným hypotézám.
- Jeho teorie je stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi – zřejmě nejen pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- **Fyziologické potřeby** pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou saturovány také některé další potřeby.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** zase pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa.
- **Sociální potřeby** jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž).
- Naplnění **potřeby uznání**, které již nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), pak přináší uspokojení z práce, pracovní postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování.
- Potřeba seberealizace (**sebeaktualizace**) je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese; případně sem můžeme zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost a možnost samostatně rozhodovat. [1]

#### 1.4.2 Teorie ERG

Teorie, která byla přinejmenším nepřímo ovlivněna konfrontací s Maslowovou teorií hierarchií potřeb je teorie C. Alderfera, známá jako teorie ERG (podle prvních

písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb, tj. existency/existence, relatedness/vztahy, spřízněnost a growth/růst)

### 1.4.3 Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor ve své knize *The Human Side of Enterprise* (Lidská stránka podniku, 1960) popsal základní domněnky manažerů o vztahu zaměstnanců k práci (k jejich ochotě pracovat, respektive pracovní motivace) a označil je jako teorie X a teorie Y. Z těchto svých předpokladů o vztahu zaměstnance k práci pak manažeři vycházejí také při motivování a řízení lidí, volí tak rovněž ze dvou strategií – X, nebo Y.

Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy (extrinšický motiv – v novější terminologii). Odpovídající strategií řízení (X) je přímé řízení spočívající v příkazech a nařízeních, co mají zaměstnanci dělat. Takové lidi je třeba „držet na uzdě“ a pravidelně a přísně jejich práci kontrolovat. Lidé jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů a odměn.

Předpoklad, ze kterého vychází teorie Y, je v zásadě odlišný – podle ní mají lidé svoji práci rádi, považují ji za přirozenou součást svého života (intrinšické motivy). Pokud přijímají cíle podniku za své, není třeba je příliš kontrolovat. Jsou iniciativní a nebrání se odpovědnosti. Při řízení takových lidí lze použít styl „volné uzdy“.

Obě teorie našli příznivou odezvu a uplatnění v praxi podnikového řízení. Staly se součástí „manažerského folklóru“. Vyjadřují však krajní přístupy k motivování a vedení lidí. Praxe je především kombinací obou typů. [1]

### 1.4.4 Herzbergova teorie

Na analýzu pracovní motivace na základě Maslowovy teorie se také zaměřil psycholog Frederic Herzberg. Ve svých výzkumech se pokusil zjistit, co se zkoumaným osobám líbí a nelíbí na jejich práci. Vznikla tak teorie dvou faktorů.

Teorie dvou faktorů je založena na předpokladu, že zatímco pozitivní zkušenosti jedinců (spokojenost) jsou spojeny s náplní jejich práce, jejich negativní zkušenosti (nespokojenost) jsou spojovány s jejich fyzickým pracovním prostředím.

Herzberg tedy vyvodil, že faktory ovlivňující pracovní uspokojení se neshodují s těmi, které způsobují nespokojenost.

- **Uspokojení** je odvozeno z práce samotné.
- **Nespokojenost** vyplývá s faktorů pracovního prostředí.

Herzberg nazval faktory uspokojení – motivačními faktory (motivátory), a ty které jsou zdrojem nespokojenosti nazval – faktory hygieny (satisfaktory). Tyto dva typy faktorů jsou základem Herzbergovy dualistické teorie (Tab. 1).

*Tab. 1. Herzbergova teorie dvou faktorů*

<b>HERZBERGOVA TEORIE DVOU FAKTORŮ</b>	
Faktory hygieny (zdroje nespokojenosti)	Motivační faktory (zdroje spokojenosti)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mzda</li> <li>• kontrola</li> <li>• management a politika podniku</li> <li>• vztahy se spolupracovníky</li> <li>• pracovní podmínky</li> <li>• soukromý život</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zodpovědnost</li> <li>• osobní naplnění</li> <li>• uznání</li> <li>• pracovní náplň</li> <li>• osobní výhody</li> </ul>

Zdroj: Vlastní.

Obě skupiny faktorů jsou navzájem nezávislé, takže protikladem uspokojení nebude nespokojenost, ale nepřítomnost uspokojení a opakem nespokojenosti bude nepřítomnost nespokojenosti a neuspokojení.

Uspokojování fyziologických potřeb (odpovídá faktorům hygieny) tedy eliminuje nespokojenost, ale nepřináší s sebou motivaci. Jakmile jsou uspokojeny základní potřeby, je možné přejít k uspokojování potřeb vyšších. Jedinec se začne cítit spokojený se svou prací, což znamená, že může začít uspokojovat potřeby vyšší.

Ačkoli je tato teorie zajímavá, protože ilustruje význam náplně práce a pracovního prostředí, jsou zde určité nejasnosti v chápání pojmu uspokojení a motivace:

Jaká je skutečný vliv motivačních faktorů na motivaci pracovníků nebo jeho uspokojení z práce?

- **Motivační faktory** (motivátory) ovlivňují pracovní motivaci – zaměstnanci budou opravdu motivováni, pokud jim budou předkládány úkoly, které jsou skutečně zajímavé a jsou pro ně určitým přínosem. V případě, že tyto faktory chybí, jedinec nebude motivován. Úspěšné personální řízení tedy musí využít motivačních faktorů.
- **Faktory hygieny** mají vztah k uspokojení – bez ohledu na stupeň motivace jedinec může, ale nemusí být spokojen se svým postavením. To znamená, že jedinec je spokojen, pokud vychází dobře se svými spolupracovníky a nadřízenými, dostává odpovídající plat, pracovní prostředí je dobré atd., tj. jestliže jsou naplněny faktory hygieny. Jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. [2]

## 1.5 Motivace a peníze

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě mzdy/platu nebo nějakého jiného druhu odměny. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg zpochybnil účinnost peněz. Neboť – jak tvrdil – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelné forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Tento pocit euforie může však rychle pominout.

Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení. Peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. [4]

Peníze samy o sobě nemusí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem.

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní „ano“ v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť očekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. [4]

Argumentovat lze také tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem. Lidé, kteří pracují jenom za peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství výkonů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé. [4]

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.



## 2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Na řízení a rozvoj lidí v organizaci se specializuje personální útvar. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících činností:

- vytváření a rozvoj organizace
- personální plánování
- řízení talentů
- řízení znalostí
- získávání a výběr pracovníků
- vzdělávání a rozvoj
- řízení odměňování
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- péče o pracovníky

### 2.1 Obecná úloha personálního oddělení

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů. Předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků.

Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. [4]

Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívaly své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí. Je to jakési dodavatelství. [4]

Dosáhnout strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí mají za cíl zkušenější personální útvary.

Personální útvar hraje – nebo by měl hrát – hlavní roli úlohu v neustálém zlepšování výkonu organizace a jednotlivých pracovníků a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn.

## 2.2 Organizace personálního útvaru

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku. Dále závisí na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována. [4]

Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ten se může pohybovat od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků do jednoho personalisty na tisíc nebo více pracovníků. Podle průzkumů prováděných ve Velké Británii připadlo ne jednoho personalistu v průměru 110 pracovníků.

Neexistuje žádný návod, jak organizovat personální útvar a personální práci, ale současná praxe naznačuje, že by měla být brána v úvahu následující doporučení.

- Vedoucí personálního oddělení by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejvyššího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů nebo lídrů, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování personálních strategií a personální politiky.
- V decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci obecných strategických a politických pokynů z centra zodpovědné za své vlastní personální záležitosti.

- Personální útvary musejí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací. Ty mohou být zabezpečovány přímým poskytováním služeb.
- Personální útvar bude organizován podle úrovně podpory a složek, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činností, které je potřebné zabezpečit.

### 2.3 Schopnosti personalistů

Popis schopností, které by měl mít správný personalista.

#### **Znalost podniku a kultury.**

- Rozumí podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimž podnik čelí a hybným silám vysokého výkonu.
- Rozumí klíčovým činnostem procesům v podniku a jak tyto činnosti a procesy ovlivňují podnikové strategie.
- Rozumí podnikové kultuře (základní hodnoty a normy).
- Rozumí jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku a snaží se o jejich uplatňování.

#### **Strategické schopnosti.**

- Usiluje o účast při formulování podnikové strategie a přispívá k vytváření této strategie.
- Přispívá k vytváření jasné vize a souboru jí odpovídajících hodnot pro podnik.
- Vytváří a realizuje promyšlené, logické a vzájemně propojené personální strategie odpovídající podnikové strategii.
- Chápe význam měření lidského kapitálu, zavádí systémy měření a zabezpečuje, aby byly správně používány.

**Efektivnost organizace.**

- Přispívá k analýzám a diagnózám problémů souvisejících s lidmi a navrhuje praktická řešení.
- Pomáhá formovat zdroje pro podnik tím, že zabezpečuje, aby měl potřebnou kvalifikovanou, oddanou a angažovanou pracovní sílu.
- Pomáhá formovat schopnosti podniku v oblasti procesů tím, že zavádí takové systémy práce, které vedou k optimálnímu využívání lidí.
- Přispívá k vytváření a rozvoji procesů řízení znalostí.

**Interní konzultování.**

- Analyzuje a diagnostikuje problémy související s lidmi a navrhuje praktická řešení.
- Používá intervenční styl k uspokojení potřeb klientů, podle potřeby hraje roli katalyzátoru, usnadňovatele nebo experta.
- Používá procesů konzultování k řešení problémů a záležitostí souvisejících s lidmi.
- Koučuje klienty, aby se vyrovnali se svými problémy, předává dovednosti.

**Poskytování služeb.**

- Předvídá požadavky, uzpůsobuje a provádí podle nich své služby.
- Poskytuje účinné a nákladově efektivní služby v každé oblasti řízení lidských zdrojů.
- Rychle a účinně reaguje na žádost o personální služby, pomoc a radu.
- Posiluje pravomoci liniových manažerů, aby mohly rozhodovat v personálních záležitostech, ale podle potřeby je vede.

**Soustavný odborný rozvoj.**

- Soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti.
- Hledá vzory nejlepší praxe v personální práci.
- Udržuje si přehled o novinkách v řízení lidských zdrojů.

- Udržuje krok s výzkumem v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho praktickými důsledky.

## 2.4 Zkoumání spokojenosti pracovníků

Na základě průzkumů postojů a praxí lze zkoumat míru spokojenosti pracovníků s personální politikou, jímž se zjišťují pocity a názory pracovníků. Ty obsahují názory na takové záležitosti, jako je jejich práce, mzda (plat), to, jak se s nimi zachází, jak vidí podnik a své manažery, jak dobře jsou informováni, jaké mají příležitosti ke vzdělávání a rozvoji kariéry a jak vidí své pracovní prostředí a vybavení podniku. [4]

### 3 BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE

Ve světě se hojně používá pojem - **Employee benefits** – pomalu se vžívá i u nás. Doslovně jej můžeme přeložit jako **zaměstnanecké výhody**, benefity.

Zjednodušeně řečeno, benefity jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, poskytované zaměstnavatelem navíc k jejich pravidelné mzdě. Jedná se o navýšení mzdy formou odměn s určitým daňovým zvýhodněním (např. osvobození od odvodů zdravotního a sociálního pojištění). Taková odměna je pro zaměstnavatele i zaměstnance výhodnější, než navýšení platu nebo mzdy. Zaměstnavatel může zahrnout některé výdaje (benefity) na přilepšení zaměstnancům do nákladů. Zaměstnanec je zvýhodněn v případě benefitů o to, co by musel ze mzdy odvést do státní pokladny a pokladny zdravotních pojišťoven.[7]

#### 3.1 Zaměstnanecká výhoda

Představit si můžeme prakticky cokoli, co zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje nad rámec stanovený zákoníkem práce. Benefity můžeme rozčlenit do několika základních skupin – finance, zdraví, sportovní aktivity, kulturní vyžití, osobní rozvoj a vzdělávání, rekreace pro dospělé i děti, nadstandardní technické vybavení pro práci, výhody poskytované v rámci předmětu činnosti zaměstnavatele. [7]

Nyní se můžeme podívat na podrobnější specifikaci benefitů z hlediska věcného třídění. Rozhodující roli ve správném nastavení systému benefitů zaujímá rozhodně útvar řízení lidských zdrojů (v případě menších firem, např. personálně poradenská společnost), který by měl posoudit náklady spojené s poskytováním jednotlivých zaměstnaneckých výhod, jejich reálnou potřebu, poptávku, dostupnost v místě firmy apod.[7]

Systém benefitů musí být nastaven optimálně k cílům firmy, bohužel jsou někdy upřednostněni pouze manažeři a na ostatní specialisty nebo klíčové zaměstnance je zapomenáno. V následující části se budu věnovat členění benefitů z hlediska současné poptávky. [7]

### 3.1.1 Nejčastěji uplatňované benefity:

- Stravenky nebo levnější obědy – základní a jednoduše využitelný benefit.
- Příspěvek na důchodové připojištění nebo životní pojištění – benefit, který nabízí současná legislativa.
- Vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů, nákupních a zábavních center, atd. – benefit podporující výkonnost zaměstnanců. Již staří Řekové věděli, že ve zdravém těle se skrývá zdravý duch, moderní manažeři ví, že sport a pracovní výkon jsou spojené nádoby.
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování – benefit potřebný v oblastech s horší dopravní obslužností nebo nedostatkem profesně zdatných zaměstnanců.
- Jazykové kurzy, vzdělávací pobyty, poznávací zájezdy – benefit rozšiřující využitelnost zaměstnanců, v dnešní době celkem nezbytný.
- Osobní rozvoj a vzdělávání – benefity z této skupiny jsou klíčové především pro zaměstnavatele, kteří si uvědomují nutnost udržení konkurenceschopnosti, jedná se o budování znalostního potenciálu firem i jednotlivců.
- Příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc – benefit posilující loajalitu zaměstnanců k firmě.
- Vitamíny, vakcíny proti chřipce – moudrý zaměstnavatel zde staví na principu „zdravý zaměstnanec = zdravá firma“.
- Sick day – placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě (u nás málo viditelné), uplatňované spíše v zahraničí.
- Služební auto k soukromé dispozici, mobil, notebook – benefit pro manažery a obchodníky.[7]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**



#### 4 FIRMA BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O.

Vznik:	1. 3. 1993
Datum zápisu do OR:	5. 2. 1993
Obchodní název:	Barum Continental spol. s r. o.
Sídlo:	Objízdná 1628, 765 31 Otrokovice, okres Zlín
Identifikační číslo:	457 88235
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba a distribuce

- osobních radiálních pláštů,
- pláštů traktorových zadních,
- pláštů pro autobusovou dopravu,
- pláštů pro nákladní automobily,
- pláštů pro speciální stroje.



Obr. 2. Firma Barum Continental spol. s r. o.

#### 4.1 Sortiment výrobků

Firma Barum Continental spol. s r. o. má několik svých vlastních názvů značek produktů (Obr. 3), které vyrábí ve svých závodech. Tyto značky jsou chráněny na patentovém úřadě jako originály, a tudíž je nikdo dále nesmí používat.

Společnost Barum Continental spol. s r. o. vyrábí pneumatiky podle potřeb a přání zákazníka dle hesla „Náš zákazník, náš pán“. Velmi silnou orientací na zákazníka a plněním jeho specifických přání (např.: větší přilnavost k povrchu vozovky, menší hlučnost, vlastní název nebo znak na bočnicové části atd.), se firma snaží uspět v konkurenčním prostředí. Proto se v závodech objevují i jiné značky, které přesně korespondují s požadavky zákazníka.



Obr. 3. Sortiment značek vyráběných ve firmě Barum Continental spol. s r. o.

## 4.2 Zákazníci firmy

Firma Barum Continental spol. s r. o. v Otrokovicích se úzce specializuje pouze na výrobu pláštíů (osobních radiálních, traktorových, nákladních, pro autobusovou dopravu, pro speciální stroje). Rozsah odběratelů je celosvětový. Jedná se o firmy, které všichni motoristé znají po celém světě (Obr. 4).



Obr. 4. Seznam zákazníků Barum Continental spol. s r. o.

Z obrázku č. 4 je patrné, pro kolik předních výrobců automobilů a automobilových závodů po celém světě je firma Barum Continental spol. s r. o. schopna vyrobit pláště. U těchto výrobců automobilů a zobrazených automobilových závodů se jedná o takzvané „první vybavení“. Vyrobené pláště putují přímo do zmíněných závodů (továren) a vyrobené vozy odtud vyjíždí na těchto pláštích. Ty mohou být také uloženy pod zavazadlový prostor kufru jako takzvané „páté kolo“.

### 4.3 Historie gumárenské výroby

- 1839 - objev vulkanizace přírodního kaučuku se sírou
- 1845 - udělení patentu R. W. Thomsonovi na „vzduchovou hadici“ (předchůdkyně pneumatiky), 40 let nevyužit
- 1888 - první pneumatika vyrobena J. B. Dunlopem
- 1892 - J. F. Palmer zavádí výztužnou kordovou tkaninu z irského lnu
- 1931 - vyrobení syntetického kaučuku Neopren
- 1937 - první uplatnění ocelového kordu
- 1948 - první radiální konstrukce fa Michelin

### 4.4 Historie firmy Barum



*Obr. 5. Obchodní značka firmy Barum a. s.*

O vzniku značky BARUM neexistují jednoznačné historické podklady. Nejpravděpodobněji vznikla z počátečních písmen tří největších gumárenských podniků v ČSR BAťa Zlín, RUBena Náchod a Mitas Praha. V úvahu připadá také anglická zkratka BAťa RUBber Manufacture.

- 1932 - vyrobena první automobilová pneumatika u fy Baťa Zlín
- 1932 - první pneumatika značky Baťa obuta na cestu Zlín – Luhačovice

- 1946 - vznikla nová obchodní značka Barum a nahradila jméno Baťa v názvu výrobku
- 1953 - vznik samostatného národního podniku Rudý říjen Gottwaldov
- 1966 - zahájení výstavby nové pneumatikárny v Otrokovicích
- 1972 - otevření nové pneumatikárny Rudý říjen Otrokovice
- 1990 - podnik zaregistrován pod názvem Barum a. s. Otrokovice
- 1992 - podepsán kontrakt s Continental AG o založení Joint venture
- 1993 - vznik Barum Continental spol. s r. o. ke dni 1. března
- 2000 - podnik se stává největším výrobcem pneumatik v Evropě
- 2006 - celková roční produkce pneumatik přesáhla 20 milionů kusů

#### 4.4.1 Výrobní program

Výrobní program Barum Continental spol. s r. o. tvoří především výroba pláštěů pro:

- osobní automobily
- nákladní automobily
- autobusy
- speciální stroje

#### 4.4.2 Základní vize

Mezi základní vize firmy Barum Continental spol. s r. o. patří především:

- pokračovat v tradicích fy Baťa a rozvíjet nejlepší principy této výroby
- uspokojovat své zákazníky kvalitními a spolehlivými výrobky
- zajistit spokojenost spolupracovníků
- zajistit ochranu životního prostředí
- vytvářet předpoklady dlouhodobé úspěšnosti a prosperity firmy Barum
- usilovat o to, aby byla společnost zákazníky i konkurenty vnímána jako úspěšná gumárenská firma

- považovat za samozřejmé, že každý pracovník firmy zodpovídá za co nejvyšší kvalitu své práce

#### 4.5 Historie Firmy Continental



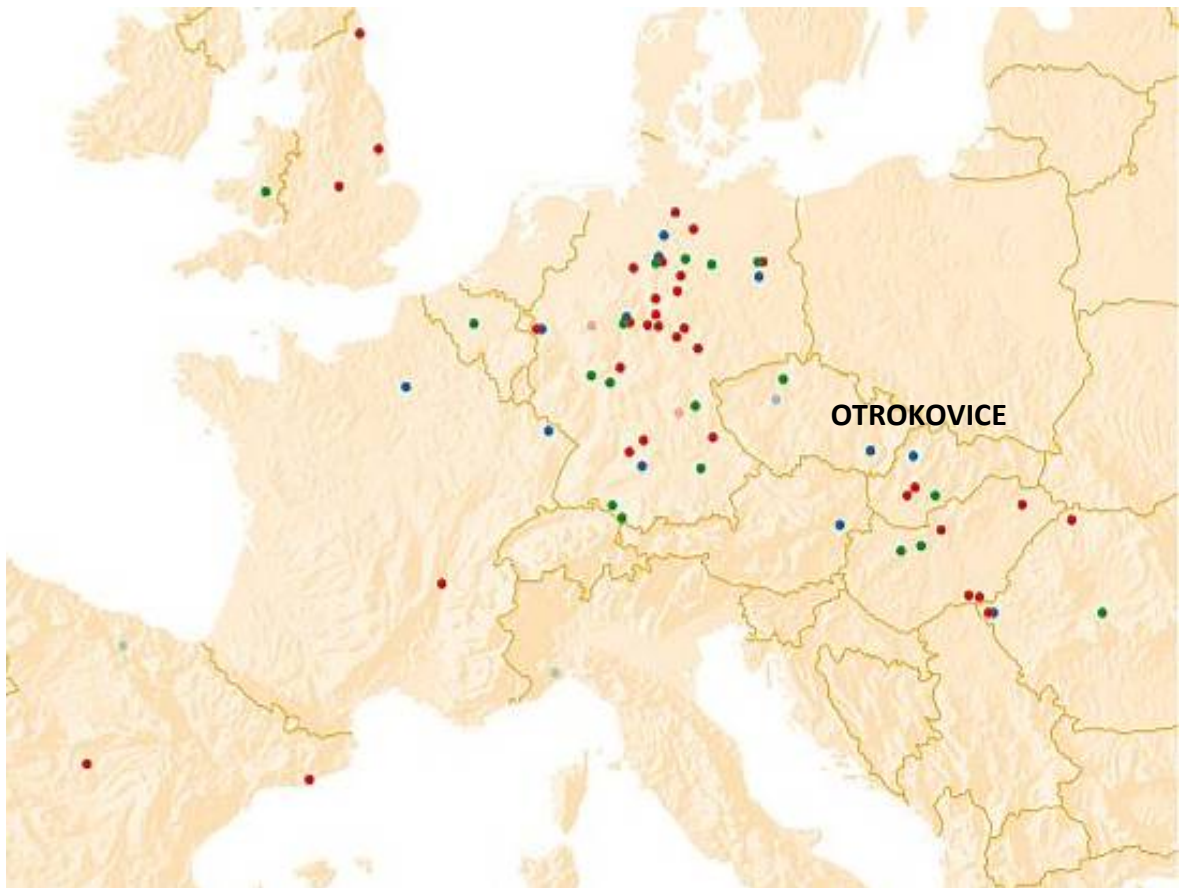
Obr. 6. Obchodní značka firmy Continental spol. s r. o.

- 1871 - založení akciové společnosti Continental-Caoutchouc-und Gutta-Percha Compagnie 8. 10. 1871 v Hannoveru
- 1898 - začátek výroby bezdezénových pneumatik Continental
- 1904 - Continental jako první firma na světě vyvíjí pláště s dezénem
- 1928 - fúze s významnými podniky německého kaučukového průmyslu na Continental Gummi-Werke AG. Převzetí závodů v Hannoveru-Limmeru a v Korbachu
- 1960 - začátek sériové výroby radiálních pláštů
- 1976 - otevření zkušebního zařízení pneumatik Contidrom na okraji Luneburge Heide
- 1979 - koupě evropských pneumatikářských aktivit americké firmy Uniroyal s výrobními závody v Aachenu, Herstalu (Belgie), Clairoux (Francie) a Newbridge (Skotsko)
- 1985 - převzetí pneumatikářských aktivit rakouské firmy Semperit s výrobními závody v Traiskirchenu (Rakousko) a Dublinu (Irsko)
- 1987 - převzetí pátého největšího výrobce pneumatik v USA – General Tires s výrobními závody v USA a Mexiku

- 1990 - převzetí portugalského výrobce pneumatik Mabor
- 1991 - převzetí švédského výrobce pneumatik Nivis Tyre se značkami Gislaved a Viking
- 1992 - joint venture s českým výrobcem pláštěů Barum
- 1998 - koupě ITT Automotiv Brake and Chassis od americké společnosti ITT Industries Inc. (Teves)
- 1999 - joint venture se slovenským výrobcem pláštěů Matador
- 2001 - převzetí elektronické firmy TEMIC
- 2003 - představení sportovní pneumatiky ContiSportContact 2 Vmax, první silniční pneumatiky na světě schválené pro rychlost do 360 Km/h
- 2007 - integrace firmy SIEMENS VDO

#### 4.5.1 Výrobní program Continental AG

Koncern Continental je nyní mezi největšími pěti dodavateli automobilového průmyslu na světě a disponuje rozsáhlým know-how z oblasti pneumatikářské a brzdové technologie, regulace jízdní dynamiky, elektroniky a senzoriky. Cílem je zajistit, aby byla individuální mobilita bezpečnější, inteligentnější a pohodlnější. V téměř dvou stech lokalitách (závody, výzkumná centra a testovací dráhy) nyní pracuje okolo 140 000 zaměstnanců ve 36 zemích světa, každá tečka znázorňuje jednu továrnu (Obr. 7) – Argentina, Austrálie, Belgie, Brazílie, Česká republika, Čína, Dánsko, Francie, Filipíny, Chile, Indie, Indonésie, Itálie, Japonsko, Jižní Afrika, Kanada, Korea, Maďarsko, Malajsie, Mexiko, Německo, Nizozemí, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Řecko, Singapur, Slovensko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Taiwan, Turecko, USA a Velká Británie.



Obr. 7. Rozmístění továren firmy Continental spol. s r. o. ve světě

Celý koncern Continental spol. s r. o. se člení do šesti divizí:

#### 4.5.1.1 *Chassis & Safety*

Technologie pro systémy brzd a podvozků, aktivní a pasivní bezpečnost a senzorů.

#### 4.5.1.2 *Powertrain*

Dodavatel systémových řešení pro hnací ústrojí a oblasti ekonomické a ekologické jízdy.



#### 4.5.1.3 *Interier*

Technologie pro řízení výměny informací mezi automobilem, řidičem a cestujícími, mezi vozidly a mezi automobilem a jeho okolím.

#### 4.5.1.4 *Pneumatiky pro osobní automobily*

V pneumatikách pro osobní automobily je Continental číslem dvě v Evropě a celosvětovým číslem čtyři. V Evropě je nad to Continental od roku 2003 tržní jedničkou v prvotní výbavě a vedoucím výrobcem zimních pneumatik a zakázkových pneumatik.

#### 4.5.1.5 *Pneumatiky pro užitkové automobily*

Divize pneumatik pro užitková vozidla nabízí pro nejrůznější aplikační oblasti pneumatiky pro autobusy, nákladní automobily a průmyslové pneumatiky, v určitých oblastech ještě pneumatiky OTR, neboli off-the-road.

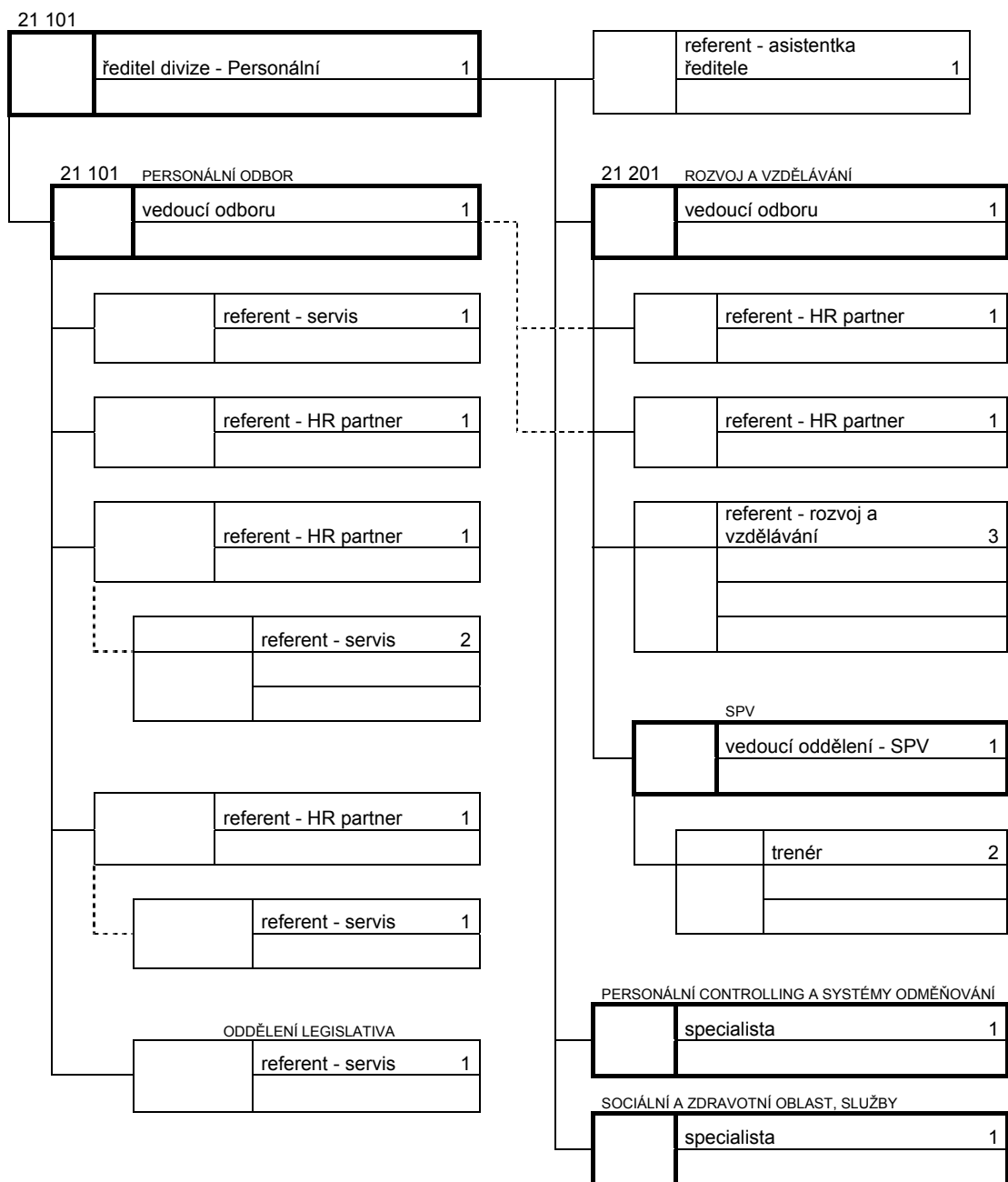
#### 4.5.1.6 *ContiTech*

Výroba součástí, komponentů a systémů pro automobilový průmysl, strojírenství a výrobu strojů, kolejovou dopravu, tiskárenský a stavební průmysl, ale také pro chemický a petrochemický průmysl, výrobu lodí, letadel a pro důlní průmysl.

## 5 PERSONALISTIKA FIRMY

Firma Barum Continental spol. s r. o. patří do skupiny velkých podniků a má vlastní personální oddělení. Personální útvar má důležitou roli při kontrole dodržování povinností vyplývajících ze zákona, vytváří a prosazuje koncepci péče o pracovníky.

Tab. 2. Struktura personálního úseku



Zdroj: Personální oddělení.

Vyobrazená tabulka (Tab. 2) představuje koncepci nadřazenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků v personálním oddělení. Personální ředitel přímo podléhá pravomoci generálnímu řediteli firmy Barum Continental spol. s r. o. v Otrokovicích.

## 5.1 Činnosti personálního úseku

Zajišťuje organizační stránku společnosti a v neposlední řadě zabezpečuje, aby byli zaměstnanci proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a byli informováni o všem, co se jim v oblasti péče o pracovníky nabízí.

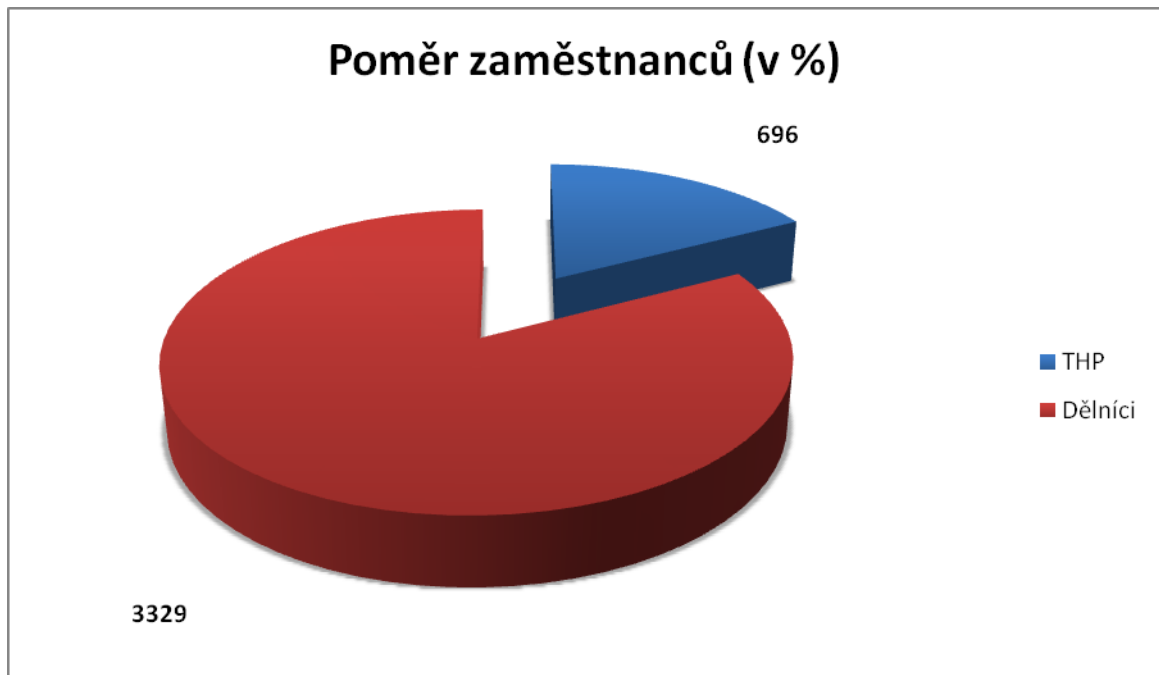
Personální oddělení firmy Barum Continental spol. s r. o. také mimo jiné úzce spolupracuje s odborovou organizací, se kterou dojednává podmínky kolektivní smlouvy.

Dále zajišťuje následující aktivity:

- zpracovává rozborů potřeb společnosti v personální oblasti
- vypracovává statistiku personální činnosti
- vede důchodovou agendu
- eviduje stav pracovníků, životní a pracovní jubilea
- zabezpečuje vhodné pracovní podmínky
- dle potřeb jednotlivých divizí organizuje vzdělávání pracovníků a následně vyhodnocuje dosažené výsledky
- vypracovává pracovní řád firmy
- zajišťuje spokojenost zaměstnanců
- vede popisy pracovních činností a osobní spisy

V neposlední řadě zajišťuje personální oddělení informovanost zaměstnanců o motivačním programu firmy a o všech výhodách. Informace šíří jak formou vnitropodnikového intranetu, tak formou informačních letáků na nástěnkách či prostřednictvím firemním oběžníku „Otisk“.

Personální útvar společnosti Barum Continental má ve své gesci také jednu z nejdůležitějších oblastí personální práce každé organizace – udržování, navrhování změn a sledování dodržování systému odměňování zaměstnanců.



*Obr. 8. Poměr zaměstnanců ve firmě Barum Continental spol. s r. o.*

Obrázek č. 8 dokládá poměr technicko-hospodářských zaměstnanců a pracovníků v dělnických profesích.

- **THP** – mistři, vedoucí, technici provozu, technologové, personalisté, účetní, mzdové účetní, ředitelé, generální ředitel atd.
- **Dělníci** – na přípravě materiálů, konfekcionéři, lisovači, vozíčkáři (káristé), pracovníci na dokončovně, pracovníci ve skladu atd.

## 6 SOCIÁLNÍ OBLAST

Rozpočet sociálních výdajů (v tisících Kč)	Náklad	Soc. fond
--	--------	-----------

### 6.1 Finanční plnění:

Příspěvek na penzijní připojištění (100,- až 650,- Kč/měs.)	ano	
Odměny za pracovní jubilea + odchod do důchodu	8 000	
Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely		4 000

### 6.2 Zdravotní péče:

Zajištění zdravotní péče pomocí smluvních lékařů	4 500	1 000
Očkování zaměstnanců proti chřipce	300	
Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče		1 100
Bezplatné poskytování přísad do ochranných nápojů nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele		2 000
Sportovní, kulturní a společenské akce		500

### 6.3 Sociální program:

Sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace		750
Příspěvek na závodní stravování	57 000	4 500
Péče o bývalé zaměstnance společnosti		800

### 6.4 Ostatní:

Příspěvek na činnost odborové organizace	1 850	
<b>Individuální benefity - cafeteria:</b>		4 000

### 6.5 Využití je orientováno na oblasti:

- Vitamínové balíčky (odběr v lékárně).
- Příspěvek na dětskou nebo vlastní rekreaci.
- Možnost zvyšování kvalifikace – individuální.

## 7 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Stimulace (motivace) pracovníků se dá rozdělit do dvou forem - motivace hmotná a motivace nehmotná. Firma Barum Continental spol. s r. o. používá obě formy stimulace zaměstnanců – viz podrobnější popis níže.

### 7.1 Hmotná forma stimulace pracovníků

Peněžité hodnocení za vykonanou činnost, která vyplývá z popisu práce na daném pracovišti. Jedná se o nejčastější a nejpoužívanější stimuly:

- mzda
- prémie
- odměna
- podíl na hospodářských výsledcích (třináctý a čtrnáctý plat)
- čtvrtletní bonus
- ostatní příplatky

### 7.2 Nehmotná forma stimulace pracovníků

Ve firmě Barum Continental spol. s r. o. hrají nehmotné formy motivace pracovníků důležitou roli. Ani nejvyšší plat nemusí pro samotnou motivaci stačit. Pokud plat bude po dlouhou dobu stálý, může se časem stát demotivujícím. V dnešní době je potřeba motivovat i formou nehmotných odměn.

Na základě zkušeností je nejlepší kombinace obou motivačních forem.

- Pevná pracovní doba 37,5 hodiny týdně, ve firmě Barum Continental spol. s r. o. funguje nepřetržitý provoz, proto je hodinový systém odlišný, ale ve výsledku v měsíčním průměru je shodný.
- Osobní rozvoj – školení, vzdělávání, kurzy.

- Vybavenost pracoviště.
- Podniková kultura a etika.

## 7.3 Další formy motivace

### 7.3.1 Odměny – samostatný výrobní tým (SVT)

Odměny pro SVT patří mezi hmotné stimulační faktory. Jsou vypláceny v penězích, a to formou individuálních a variabilních prémie. Ve firmě Barum Continental spol. s r. o. jsou pracovníci rozděleni do různých provozů (příprava materiálu, vytlačovací linky, konfekce, lisovna, dokončovna, sklad). Ve všech těchto provozech jsou pracovníci navíc začleněni do jednotlivých samostatných výrobních týmů – SVT. Každý tým dostává určitou částku, a to podle výkonu. Každý pracovník tak svým výkonem přináší peníze do tohoto balíku, který se na konci měsíce rozdělí.

I když všichni pracují v jednom oddělení, tyto částky (prémie) se mohou podstatně lišit pro každý SVT. Vedoucí pracovník (mluvčí) každého SVT dostane na konci měsíce určitou částku, kterou může mezi pracovníky tohoto SVT rozdělit.

Vedoucí pracovník (mluvčí) tak podle svých zkušeností, a po dohodě s mistrem, rozděluje individuální prémie jednotlivým pracovníkům. Rozhodující jsou v tomto případě činnosti, které pracovník v daném měsíci vykonával, plnění povinností apod.

Pracovník má dále nárok na variabilní prémie, které se určují podle jeho měsíčního odvedeného výkonu (normy). Tyto variabilní prémie se jako příplatek pohybují v rozmezí od 0 Kč do 17 Kč za hodinu.

### 7.3.2 Zlepšovací návrhy

Další formou nehmotné motivace pracovníků jsou zlepšovací návrhy, které může podat každý pracovník. Ten za svou aktivitu obdrží od firmy kompenzaci v podobě propagačních předmětů.

Pokud zlepšovací návrh projde schvalovací komisí a komise jej navrhne k realizaci, dostane pracovník i finanční odměnu. Její výši určuje poměr ušetřených nákladů firmy při použití zlepšovacího návrhu zaměstnance.

Každý zlepšovací návrh navíc putuje do slosování. Na konci každého kalendářního roku zástupci firmy vylosují výherce, který si kromě propagačních předmětů odnese i finanční odměnu.

Formulář zlepšovacího návrhu je přiložen jako příloha I.



## 8 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jednou ze základních činností personálního oddělení Barum Continental spol. s r. o. je najít a zajistit nejvhodnější způsob odměňování zaměstnanců. Tato problematika je ve firmě Barum Continental spol. s r. o. upravena mzdovým předpisem, jehož účelem je stanovit zásady způsobu odměňování. Ty se řídí platnými právními předpisy - zákoníkem práce a další pracovně-právní legislativou České republiky.

Odměňování je jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace pracovníků, a neznamena to pouze plat nebo mzdu, ale i jiné formy peněžní odměny. Co se týče hmotné odměny firma Barum Continental spol. s r. o. zařazuje všechny zaměstnance do sedmnácti tarifních stupňů a každému stupni je přidělen jiný hodinový tarif.

### 8.1 Mzda a její složka

Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění, nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Celková mzda se skládá z jednotlivých složek, tj. mzda tarifní (hodinová, měsíční), příplatků a ostatních doplňkových mzdových složek, uvedených v kolektivní smlouvě.

Zaměstnavatel využívá těchto základních mzdových forem.

- časová mzda
- úkolová mzda

Pro zvýšení účinnosti základních mzdových forem zaměstnavatel využívá vedle tarifní mzdy také doplňkové složky mzdy.

- prémie dělníků
- prémie THP
- příplatky ke mzdě

- další mzdy
- odměny za pracovní výsledky u příležitosti dovršení pracovního a životního výročí
- odměny

Způsob vyplácení složek mzdy je stanoven zaměstnavatelem vnitřními směrnicemi.

## 8.2 Tarifní systém

Pracovní operace (funkce, činnosti) jsou roztržiděny podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Firma Barum Continental spol. s r. o. uplatňuje měsíční a hodinové tarify v sedmnácti tarifních stupních.

Zaměstnanec je odměňován hodinovým (měsíčním) tarifem za druh vykonávané práce. V jednotlivých tarifních stupních (17), jsou sjednány tarify pro jednotlivé tarifní stupně pro kategorii D – (A,B,C,D,E), (Tab. 3) u kategorie THP (A,B,C) s rozpětím.

Tab. 3. Tarifní stupnice pro zaměstnance

Stupeň	tarifní stupnice ve složení A - E pro kategorii D				
	A	B	C	D	E
	Kč/h	Kč/h	Kč/h	Kč/h	Kč/h
1.I	56,20	62,70	68,10	73,10	78,30
2.I	65,70	72,60	78,90	84,70	90,80
2.II	68,80	76,40	82,40	88,60	94,70
2.III	72,70	79,90	86,80	93,10	99,80
3.I	74,40	82,40	90,50	97,30	103,90
3.II	76,80	84,70	92,90	100,00	106,90
3.III	78,80	87,20	95,10	102,20	109,50
4.I	82,80	91,40	100,10	107,70	115,10
4.II	87,00	95,70	104,00	111,80	119,80
4.III	90,40	99,00	107,90	115,90	124,00
5.I	94,70	103,40	112,60	121,00	129,60
5.II	98,60	107,50	117,00	125,70	134,50
5.III	102,30	114,40	120,80	129,90	139,00
6.I	103,70	112,90	122,60	131,80	141,00
6.II	107,40	116,70	126,10	135,50	144,90
6.III	110,80	120,20	129,70	139,30	149,10
7.I	113,80	123,60	133,40	143,50	153,40

Firma Barum Continental spol. s r. o. dále zaručuje zaměstnancům nezávisle od svých hospodářských výsledků nárok na tarifní mzdu, příplatky za práci ve svátky

a přesčas, ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci, o sobotách a nedělích a odměnu za pracovní pohotovost.

### **8.3 Příplatky ke mzdě**

Firma Barum Continental spol. s r. o. také vyplácí svým zaměstnancům příplatky ke mzdě.

#### **8.3.1 Práce ve ztíženém prostředí**

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 5,40 Kč/hod.

Ztíženým a zdraví škodlivým pracovním prostředím se obecně rozumí takové pracovní prostředí, kde působí chemické škodliviny, prachy (aerosoly bez toxického účinku), vibrace, ionizující záření, elektromagnetické záření, infračervené záření (teplo) a lasery, infekční prostředí s rizikem profesionálního onemocnění, prostředí, v němž dochází k přímému kontaktu s alergeny nebo k působení chemických karcinogenů či zvýšeného tlaku vzduchu.

#### **8.3.2 Nadměrné teplo**

Pro pracovní operaci lisovače se za práci (v období červen – září) vyplácí příplatek ve výši 2,80 Kč/hod za práci při zvýšené tepelné námaze.

Tento příplatek se neposkytuje na klimatizovaných pracovištích. Příplatek náleží pouze za hodiny, kdy zaměstnanec u pracovních operací v oblasti zvýšené tepelné námahy na příkaz zaměstnavatele pracuje.

#### **8.3.3 Odpolední směna**

Příplatek za práci v odpolední směně ve výši 4,40 Kč/hod.

Příplatek za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci nejvýše za 7,5 hodiny. Pro účely poskytování tohoto příplatku se rozumí provozní režim, alespoň ve dvou směnách.

#### **8.3.4 Noční směna**

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Noční prací se rozumí práce konaná v době mezi 22.00 a 6.00 hodinou. Příplatek přísluší za každou odpracovanou hodinu noční práce (max. 7,5 hodiny).

#### **8.3.5 Sobota a neděle**

Zaměstnancům, kteří pracují podle předem schváleného harmonogramu rozpisu směn ve čtyř-směnném nepřetržitém provozu, v sedmidenním a šestidenním pracovním týdnu přísluší za práci o sobotách a nedělích za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 60 Kč. Musí se přitom vždy jednat o pracovní dobu (směnu) vyplývající z předem stanoveného rozvržení pracovní doby. Příplatek ve výši 60 Kč/hod je poskytován jako kompenzace dlouhodobého nerovnoměrného rozvržení pracovní doby.

#### **8.3.6 Práce přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši.

- 25 % průměrného výdělku
- 50 % průměrného výdělku při práci přesčas v noci nebo ve dnech, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu (dny směnového volna).

#### **8.3.7 Svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Firma Barum Continental spol. s r. o. se může

se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši 100 % průměrného výdělku.

### **8.3.8 Pracovní hotovost**

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

## 9 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Každý zaměstnanec firmy Barum Continental spol. s r. o. má právo využívat firemní benefity v rozsahu, který ukládá zákoník práce, navíc doplněný o další výhody, které jsou nad rámec ZP, a které pro své zaměstnance sjednala odborová organizace po dohodě s vedením firmy.



Obr. 9. Pyramida výhod pro zaměstnance

Na tyto benefity, které uakzuje obrázek 9, má nárok každý zaměstnanec firmy bez výjimky. Jedinou podmínkou pro jejich dosažení je odpracovaný určitý počet let ve firmě, pevně zakotvený v kolektivní smlouvě.



Obr. 10. Další benefity pro zaměstnance

Zatímco na předchozí benefity měli nárok jen zaměstnanci, kteří odpracovali určitý počet let ve firmě, na tyto benefity (Obr. 10) mají nárok všichni zaměstnanci ihned, bez omezení odpracování nějakého počtu let.

## 9.1 Plošné benefity

### 9.1.1 Finanční

- další mzdy
- prodloužení pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec uvedený v zákoníku práce
- příspěvek na penzijní připojištění
- odměny za pracovní jubilea
- odměny při odchodu do důchodu
- návratné bezúročné půjčky pro bytové účely
- sleva při nákupu HP spotřební elektroniky

### 9.1.2 Zdravotní péče

- dostupnost vlastního zdravotního střediska
- bezplatná vstupní lékařská prohlídka
- zajištění zdravotní péče pomocí smluvních lékařů
- očkování zaměstnanců proti chřipce
- ambulantní lázeňská a rehabilitační péče
- zdravotní prohlídka a diagnostika (vyžádané služby)
- poukázky na masáže
- bezplatné poskytování nápojů nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele

### 9.1.3 Sociální program

- sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace
- příspěvek při narození dítěte
- prodloužení zákonného nároku dovolené o jeden týden
- zvýhodněné ceny závodního stravování a zajištění stravování ve všech dnech včetně sobot a nedělí
- zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů



- péče o bývalé zaměstnance společnosti (setkání se zástupci společnosti, noviny, blahopřání, finanční výpomoc)

#### **9.1.4 Ostatní**

- odměňování dárců krve a kostní dřeně
- zvýhodněný prodej vlastních výrobků zaměstnancům společnosti
- pružná pracovní doba

## **9.2 Individuální benefity – kafeteria**

### **9.2.1 Možnosti využití**

- sportovní, kulturní a společenské akce
- vitamínové balíčky
- příspěvek na dětskou nebo vlastní rekreaci
- možnost zvyšování kvalifikace – individuální
- jazykové kurzy

Příjemce má neomezenou svobodu výběru a zároveň je vždy zachována účelovost vyžadovaná zákonem.

## **9.3 Stručný popis jednotlivých benefitů**

### **9.3.1 Třináctá mzda**

Třináctá mzda je vyplácena v zúčtování měsíce května příslušného roku. Třináctá mzda se vypočte za období leden až duben příslušného roku. V zúčtování měsíce května je vyplaceno:

- Pevná částka 1 000,- Kč jednotlivě u každého zaměstnance. Pevná částka bude zaměstnanci vyplacena v závislosti na vykonané práci, po odpracování minimálně 170 hodin v rozhodném období od 1. 1. 20XX do 30. 4. 20XX.
- pohyblivá částka jednotlivě v závislosti na vykonané práci u každého zaměstnance vypočtena podle uvedeného vzorce:

$$\text{Pohyblivá částka} = 0,9 \times \text{PVPÚ} \times \left( \frac{\text{plánovaný}}{\text{měsíční FPD}} \right) \times K \times \frac{\text{plán. FPD} - \text{absence z tit. čerpání ND} * \text{ a neplaceného volna a MSEu}}{\text{plánovaný FDP}}$$

Vysvětlivky:

- \* Bude se rovněž odečítat doba, kdy je za strany zaměstnavatele placena náhrada mzdy za dočasnou pracovní neschopnost (tzv. placená absence zaměstnavatelem v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti).

**PVPÚ** Průměrný výdělek pro pracovní právní účely za I. čtvrtletí příslušného roku (zjišťovaný zaměstnavatelem ve smyslu zákoníku práce) snížený o vliv (poměrné) části 14. mzdy .

**K** Denní úvazek zaměstnance v hod (max. 7,5) / 7,5 hod.

**FPD** Fond pracovní doby.

**ND** Nemocenská dávka (\* včetně 1. – 3. dne pracovní neschopnosti).

Výplata třinácté mzdy je rovněž podmíněna řadou doplňkových faktorů:

Podmínky pro výplatu třinácté mzdy:

- Třináctou mzdu obdrží zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trvá k 30. 4. příslušného roku (tzn. k 30. 4. příslušného roku musí být zaměstnancem společnosti) nejméně 4 měsíce.
- Zaměstnanci, u nich došlo v období rozhodném pro výpočet třinácté mzdy (tj. v období od 1. 1. příslušného roku do 30. 4. příslušného roku) k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52, písm. a) – c) Zákoníku práce nebo dohodou z týchž důvodů, obdrží

13. mzdu za podmínky, že jejich pracovní poměr trval v období od 1. 1. příslušného roku do 30. 4. příslušného roku nejméně tři měsíce.

- Třináctou mzdu neobdrží zaměstnanci, kterým bylo v období ledna až dubna příslušného roku, pravomocným rozhodnutím soudu uložen trest za trestný čin, kterého se dopustili v souvislosti s plněním pracovních úkolů a dále zaměstnanci, kterým byla dána výpověď podle ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce nebo s nimiž byl okamžitě zrušen pracovní poměr podle § 55 zákoníku práce. Rovněž ji neobdrží ti zaměstnanci, kterým zaměstnavatel v období ledna až dubna příslušného roku vykázal neomluvenou absenci „A“ v rozsahu jedné (7,5 hodin) a více směn.

Jednou z hlavních podmínek výplaty třinácté mzdy je i solventnost zaměstnavatele k datu výplaty. V případě nesolventnosti se výplata třinácté mzdy pozastavuje a bude vyplacena v nejbližším možném termínu po získání solventnosti. Za dobu mého působení ve firmě tato situace ještě nenastala.

### 9.3.2 Čtrnáctá mzda

Po dohodě vedení firmy s odborovou organizací je čtrnáctá mzda vyplácena ve dvou částech.

- První část je vyplácena v rámci zúčtování v měsíci listopadu příslušného roku a je vypočítána za období květen – říjen.
- Pevná částka 1 000,- Kč jednotlivě u každého zaměstnance. Pevná částka bude zaměstnanci vyplacena v závislosti na vykonané práci, po odpracování minimálně 170 hodin v rozhodném období od 1. 5. 20XX do 31. 10. 20XX.
- Pohyblivá částka jednotlivě v závislosti na vykonané práci u každého zaměstnance vypočtena podle uvedeného vzorce:

$$\text{Pohyblivá částka} = 0,7 \times \text{PVPÚ} \times \left( \frac{\text{plánovaný}}{\text{měsíční FPD}} \right) \times K \times \frac{\text{plán. FPD} - \text{absence z tit. čerpání ND} + \text{a neplaceného volna a MSEu}}{\text{plánovaný FPD}}$$

- Druhá část je vyplácena v zúčtování měsíci lednu následujícího roku a je vypočítána za období listopad – prosinec příslušného roku.
- Pohyblivá částka jednotlivě v závislosti na vykonané práci u každého zaměstnance vypočtena podle uvedeného vzorce:

$$\text{Pohyblivá částka} = 0,25 \times \text{PVPÚ} \times \left( \frac{\text{plánovaný}}{\text{měsíční FPD}} \right) \times K \times \frac{\text{plán. FPD} - \text{absence z tit. čerpání ND} * \text{ a neplaceného volna a MSEu}}{\text{plánovaný FDP}}$$

Společná ustanovení pro výplatu třinácté a čtrnácté mzdy jsou:

Výše pohyblivé částky dle uvedeného vzorce může být zaměstnavatelem snížena, pokud nebudou splněny základní ekonomické ukazatele společnosti Barum Continental spol. s r. o. v příslušném roce.

### 9.3.3 Prodloužené pracovní volno

Mimo rozsah nároků vyplývajících z příslušných ustanovení zákoníku práce (ZP), firma Barum Continental spol. s r. o. poskytne svým zaměstnancům další pracovní volno s náhradou mzdy v těchto případech:

- Narození dítěte zaměstnanci – 1 den (+ převoz do porodnice dle ZP)
- Úmrtí, účast na pohřbu manžela, manželky, vlastního dítěte – 2 dny (+ 2 dny dle ZP).
- Pohřeb rodičů – 1 den při zařizování pohřbu (+ 1 den na zařízení pohřbu dle ZP).
- Vlastní svatba – 1 den (+ 1 den dle ZP).
- Odstranění následku živelných pohrom – nejvýše 2 dny.

### 9.3.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Firma Barum Continental spol. s r. o. přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění pravidelnou měsíční částkou odvozenou od vyměřovacího základu pro odvod

pojistného. Zaměstnavatel si také vyhrazuje právo pro určení způsobu výpočtu a výše měsíčních částek připojištění. Určený výpočet je shodný pro všechny zaměstnance, jimž je příspěvek poskytován.

Podmínky pro poskytnutí příspěvku zaměstnavatele jsou:

- Doba nepřetržitého pracovního poměru ve firmě Barum Continental spol. s r. o. trvá nejméně 36 měsíců.
- Vlastní příspěvek zaměstnance do penzijního připojištění je minimálně 100,- Kč měsíčně (na vyžádání zaměstnanec prokáže splnění).
- Zaměstnanec není veden v mimo evidenčním stavu. Další podrobnosti v kolektivní smlouvě.

### 9.3.5 Odměny za pracovní jubilea

K uznání a ocenění dlouholeté práce pro rozvoj společnosti firma Barum Continental spol. s r. o. poskytuje zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trvá ve společnosti alespoň pět let, odměny za pracovní výsledky u příležitosti dovršení pracovního a životního výročí (Tab. 4). Jednotlivé roky v pracovním poměru jsou ohodnoceny pevnou částkou.

Tab. 4. Životní výročí (50 let věku)

Doba pracovního poměru ve společnosti	max. částka v Kč.
20 - 24 let	6 000
25 - 29 let	8 000
30 a více	10 000

Zdroj: Kolektivní smlouva.

Také po odpracování jen několika let (Tab. 5) má zaměstnanec nárok na odměnu vyplývající z kolektivní smlouvy. Na tyto peníze mají nárok také všichni zaměstnanci firmy Barum Continental spol. s r. o.

Tab. 5. Pracovní výročí ve firmě

Doba pracovního poměru ve společnosti	max. částka v 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

Zdroj: Kolektivní smlouva.

### 9.3.6 Odměny při odchodu do důchodu

Výše odměny (Tab. 6) je závislá na době pracovního poměru ve společnosti (minimum je pět let) a procentu skutečně odpracované doby ve společnosti za poslední tři roky, ustanoveno v kolektivní smlouvě (pohybuje se v rozmezí 4 500,- Kč – 50 000,- Kč).

Tab. 6. Životní výročí

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

Zdroj: Kolektivní smlouva.

### 9.3.7 Návrtné bezúročné půjčky pro bytové účely

Půjčky na řešení bytových problémů jsou návratné, bezúročné a poskytují se na bytové účely do maximální výše 100 tis. Kč zaměstnancům s délkou pracovního poměru ve společnosti nejméně 2 roky a pracovní smlouvou na dobu neurčitou.

Bytovými účely se rozumí:

- Nákup rodinného domku nebo bytu do soukromého vlastnictví.
- Složení členského podílu na družstevní byt.
- Provedení stavebních úprav rodinného domku nebo bytu, na které se vydává stavební povolení, nebo podléhají ohlášení a jsou ve vlastnictví či spoluvlastnictví zaměstnance. Na výměnu oken se tato půjčka neposkytuje. Dlužník musí mít vždy ručitele, zaměstnance společnosti.

Zájemci o půjčku si u svého personalisty v půlce ledna vyzvednou žádost o poskytnutí půjčky. K vyplněné žádosti přiloží potřebné doklady. V půlce března probíhá na vedení společnosti schvalovací řízení. Na konci března se sepisují smlouvy o půjčce a následně dochází k poukazování finanční částky.

Splatnost půjček je do pěti let s minimální splátkou 500,- Kč měsíčně. V případě ukončení pracovního poměru ve společnosti je zaměstnanec povinen vrátit zůstatek půjčky nejpozději do:

- Šesti měsíců ode dne skončení pracovního poměru.
- Do dvanácti měsíců ode dne skončení pracovního poměru podle ZP § 52 písmeno a), b) a c). Pokud tuto podmínku nedodrží, je povinen ze zbytku nesplacené dlužné částky platit 15 % úrok.

### 9.3.8 Nákup HP spotřební elektroniky

Každý zaměstnanec má možnost nakoupit HP elektroniku se slevou až 30 %. Stačí na adrese <http://direct.hpmarket.cz> zadat do pole kód projektu barum, zaregistrovat se a pak je možné objednávat HP elektroniku za akční ceny platné jen pro zaměstnance firmy Barum Continental spol. s r. o.

### **9.3.9 Vlastní zdravotní středisko**

Zdravotní péče o zaměstnance je zajišťována prostřednictvím smluvních lékařů, kteří mají své ordinace přímo v areálu společnosti Barum Continental spol. s r. o.

### **9.3.10 Bezplatná vstupní lékařská prohlídka**

Zaměstnavatel před vznikem pracovního poměru zajišťuje, aby se všichni zaměstnanci podrobili vstupní lékařské prohlídce nebo požadovanému psychologickému vyšetření. Prohlídky a veškeré nezbytné vyšetření hradí zaměstnavatel.

### **9.3.11 Zajištění zdravotní péče pomocí smluvních lékařů**

Pro zaměstnance, kteří pracují s PC zajišťuje zaměstnavatel jednou za tři roky bezplatné vyšetření ve specializovaném pracovišti očního lékaře.

### **9.3.12 Očkování zaměstnanců proti chřipce**

Na konci každého roku zajišťuje zaměstnavatel svým zaměstnancům očkování vakcínou proti chřipce. Zaměstnavatel hradí cenu vakcíny a aplikaci. Očkování je dobrovolné. Aplikaci zajišťují smluvní lékaři.

### **9.3.13 Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče**

Zaměstnavatel zajišťuje pro 50 zaměstnanců ambulantní lázeňskou léčbu. Výběr je prováděn na základě doporučení smluvních lékařů za předpokladu čerpání dovolené vybraného zaměstnance.

U vytipovaných pracovišť, doporučených závodními lékaři, především zařazených do třisměnného cyklu rozvrženého závazným harmonogramem v celém pracovním týdnu, zajišťuje zaměstnavatel rehabilitační činnost pro 50 zaměstnanců. Náklady včetně náhrady mzdy jsou hrazeny zaměstnavatelem.



#### 9.3.14 Poukázky na masáže

Pro léčebnou rehabilitaci svých zaměstnanců zabezpečuje zaměstnavatel vodoléčbu, saunu a další léčebně-rehabilitační procedury s externími dodavateli. Tyto služby jsou poskytovány s příspěvkem zaměstnavatele až do výše rozpočtované částky.

Každý zaměstnanec na svou žádost obdrží u smluvního lékaře čtyři poukázky v celkové hodnotě 200,- Kč. Poukázku lze uplatnit na masérské služby provozované určenou osobou. Všechny čtyři poukázky je možné použít na 1 proceduru. Další poukázky získají zaměstnanci na základě uvážení smluvního lékaře.

Je také možné bezplatně využívat vodoléčby, sauny a dalších léčebně-rehabilitačních procedur.

#### 9.3.15 Sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace

Jedná se o finanční pomoc (maximálně do výše 20 000,- Kč), kterou je možné poskytnout v případě mimořádné sociální tísně, ve které se zaměstnanec ocitne bez vlastního zavinění. Tato částka nebude úročena a bude posuzována jako návratná půjčka. Při úmrtí zaměstnance společnosti s nezaopatřenými dětmi poskytne zaměstnavatel zákonnému zástupci dítěte (dětí) jednorázovou sociální výpomoc ve výši 5 000,- Kč na jedno nezaopatřené dítě.

#### 9.3.16 Příspěvek při narození dítěte

Při příležitosti narození dítěte poskytuje společnost zaměstnancům na základě žádosti příspěvek ve výši 3 000,- Kč na každé narozené dítě. Pokud jsou zaměstnáni oba rodiče ve společnosti, je příspěvek poskytován pouze jednomu z rodičů.

Pokud zaměstnanec platí odborové příspěvky, a je členem v odborové organizaci má nárok na 1 000,- Kč příspěvku navíc od odborové organizace.

### 9.3.17 Dovolená

Dovolená za kalendářní rok se prodlužuje o jeden týden nad zákonnou výměru všem zaměstnancům společnosti. Každý zaměstnanec má tedy nárok na 25 dnů dovolené za rok. Pravidla čerpání dovolené jsou podrobně popsána v kolektivní smlouvě.

### 9.3.18 Zvýhodněné ceny závodního stravování

Zaměstnavatel zajišťuje všem zaměstnancům možnost zakoupení teplého jídla ve všech pracovních dnech včetně sobot a nedělí.

Pro druhou a třetí směnu včetně víkendových směn zajišťuje zaměstnavatel prodej teplé stravy, vždy nejméně ve dvou druzích při dodržení pestrosti stravy a zásad zdravé výživy. Společnost poskytuje za sníženou cenu vždy jen jedno hlavní jídlo denně při osmihodinovém pracovním cyklu. Pokud zaměstnanec pracuje v dvanáctihodinovém režimu nebo koná práci přesčas, má nárok na poskytnutí dvou jídel za sníženou cenu.

Pro externí pracoviště obchodních divizí zajišťuje zaměstnavatel příspěvek na stravování do výše 55 % ceny. Příspěvek je poskytován na jedno hlavní jídlo, nejvýše však z hodnoty stravy 66,- Kč.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci ze sociálního rozpočtu částkou 4,- Kč na jednu porci. Strávníci hradí pořizovací cenu surovin.

Pro zaměstnance hasičského záchranného sboru, závodní vlečky, vybraných pracovišť energetiky a provozu válcovny zajišťuje zaměstnavatel možnost odběru mražené stravy. Cena jedné porce mražené stravy je pro zaměstnance společnosti 20,- Kč, což reprezentuje průměrnou cenu stravy včetně příspěvku ze sociálního fondu při výdeji v závodních restauracích.

Zaměstnavatel zajistí stejné podmínky pro stravování i žákům, zaměstnavatelem podporovaných učebních oborů, jaké mají kmenoví zaměstnanci.

### 9.3.19 Zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů

Podle délky zaměstnání ve společnosti:

- U zaměstnanců s pracovním poměrem ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. do 10 let je vypláceno zvýšené odstupné ve výši dvou průměrných výdělků.
- U zaměstnanců s pracovním poměrem ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. 10 a více let je vypláceno zvýšené odstupné ve výši čtyř průměrných výdělků. Další podrobnosti jsou upřesněny v kolektivní smlouvě.

### 9.3.20 Péče o bývalé zaměstnance společnosti

Každý rok se bývalí zaměstnanci v důchodovém věku setkávají se zástupci společnosti na Společenském domě v Otrokovicích. V říjnu probíhá setkání jubilantů na rekreačním středisku „Chvalčov“, kde všichni zúčastnění obdrží ke svému jubileu dárek. Dále jsou jim zasílány firemní noviny a blahopřání k narozeninám.

### 9.3.21 Odměňování dárců krve a kostní dřeně

Pravidelně jsou organizována setkání dobrovolných dárců krve a kostní dřeně s vedením společnosti spojená s oceněním dárců.

### 9.3.22 Zvýhodněný prodej výrobků zaměstnancům společnosti

Společnost umožňuje svým zaměstnancům odprodej pneumatik za zvýhodněných podmínek. Podmínky odprodeje pneumatik upravuje samostatná organizační norma S21PE (z důvodu utajení nemohou být informace zveřejněny).

### 9.3.23 Dětská rekreace

Zaměstnavatel si vyhrazuje právo dávat pro rekreační pobyty dětí svých zaměstnanců příspěvek pouze na jeden pobyt u zimní rekreace a jeden pobyt u letní rekreace na

každé dítě. Příspěvek činí maximálně 500,- Kč na jeden týden pobytu, maximálně však 1 500,- Kč na celý pobyt.

Zaměstnavatel organizuje dětskou rekreaci v době jarních prázdnin ve Zlínském kraji pro cca 65 dětí svých zaměstnanců. Zaměstnavatel na rekreaci přispívá, zaměstnanec hradí pouze část ceny. Bližší informace vychází ve firemních novinách OTISK vždy na konci kalendářního roku, přihlašování na rekreaci se pak odehrává na počátku roku následujícího.

#### **9.3.24 Možnost zvyšování kvalifikace – individuální**

Zaměstnavatel bude v souladu se svými potřebami a záměry zabezpečovat následující vzdělávání svých zaměstnanců:

- Další kvalifikační přípravu zaměstnanců podle jejich profesionálního zařazení a jejich schopností, zaměřenou na problémy řídicí a výrobní praxe, související s technickým, technologickým, ekonomickým a sociálním rozvojem společnosti.
- Proškolení a přezkoušení zaměstnanců podle příslušných norem a předpisů, jejichž znalost je předpokladem pro výkon jejich profese.
- Prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců vyplývající z dlouhodobých a strategických potřeb firmy.

#### **9.3.25 Jazykové kurzy**

Každý zaměstnanec má možnost se souhlasem svého nadřízeného bezplatně zdokonalovat své jazykové znalosti v kurzech probíhajících v areálu společnosti Barum Continental spol. s r. o. nebo docházet na kurzy ve vybraných jazykových školách s příspěvkem 5 000,- Kč za rok. Tato částka se vyplácí až po skončení kurzu na základě splnění docházky a vyhodnocení vstupního a výstupního testu.

## 10 DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

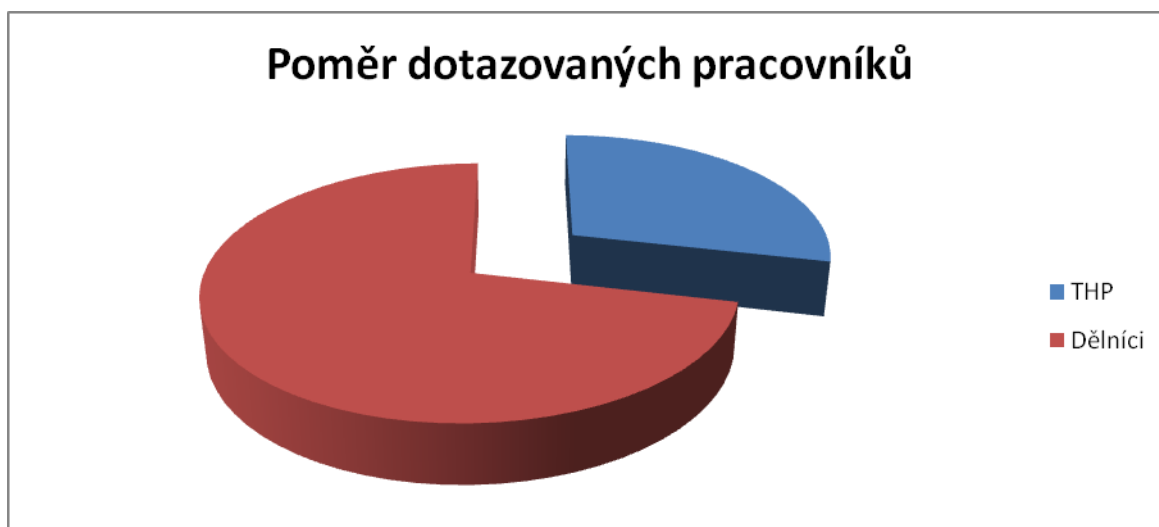
Formou dotazníkového šetření se snažím zjišťovat úroveň a výši informovanosti zaměstnanců o motivačním programu a výhodách (benefitech), které jim firma Barum Continental spol. s r. o. nabízí.

### 10.1 Dotazník

V dotazníku byly použity jednoduché otázky s odpověďmi „ANO“, „NE“ pro zjištění informovanosti zaměstnanců o výhodách, motivačním programu a benefitech, které jim firma Barum Continental spol. s r. o. nabízí.

Dotazované pracovníky jsem rozdělil do dvou skupin (Obr. 11).

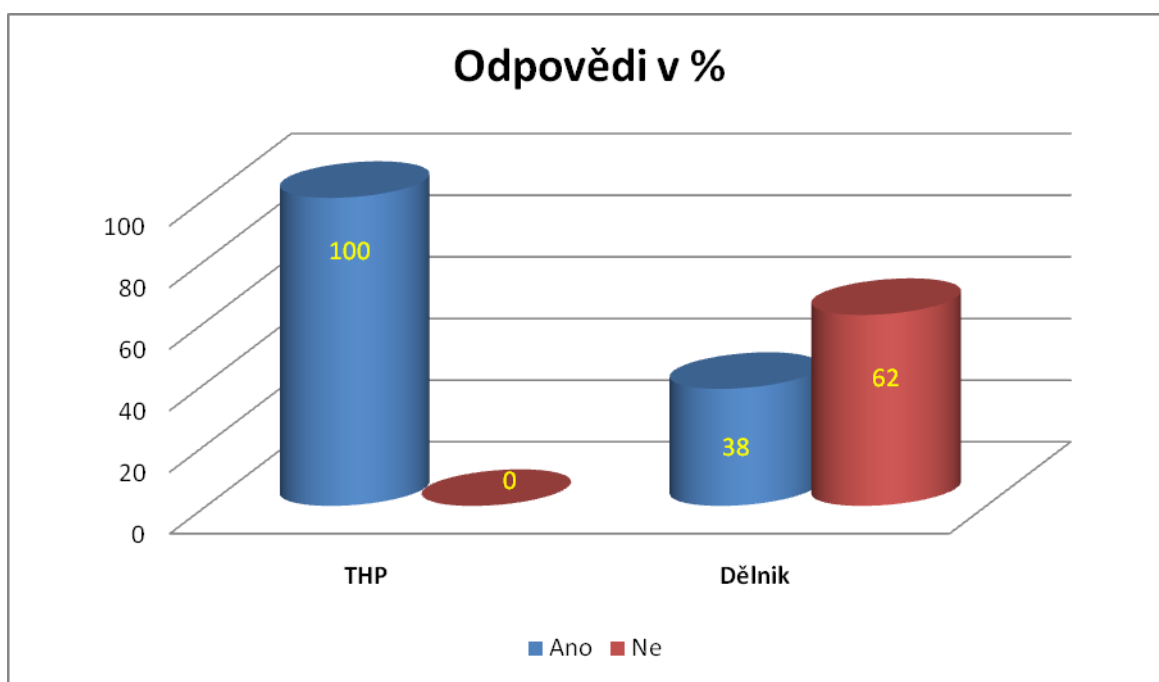
- THP – technicko-hospodářský pracovník
- dělník



Obr. 11. Skupiny dotazovaných pracovníků

### 10.1.1 Informovanost

V první otázce dotazovaní pracovníci odpovídali, zda jsou obeznámeni s výhodami, které jim firma Barum Continental spol. s r. o. nabízí. Z grafu (Graf 1.) je patrný rozdíl v informovanosti zaměstnanců na různých pozicích. Ze stoprocentní informovanosti THP pracovníků o firemních benefitech můžeme vyčíst, že jejich přístup k informacím je o mnoho snazší, než u dělnických profesí.



Graf 1. Informovanost

Zdroj: Vlastní.

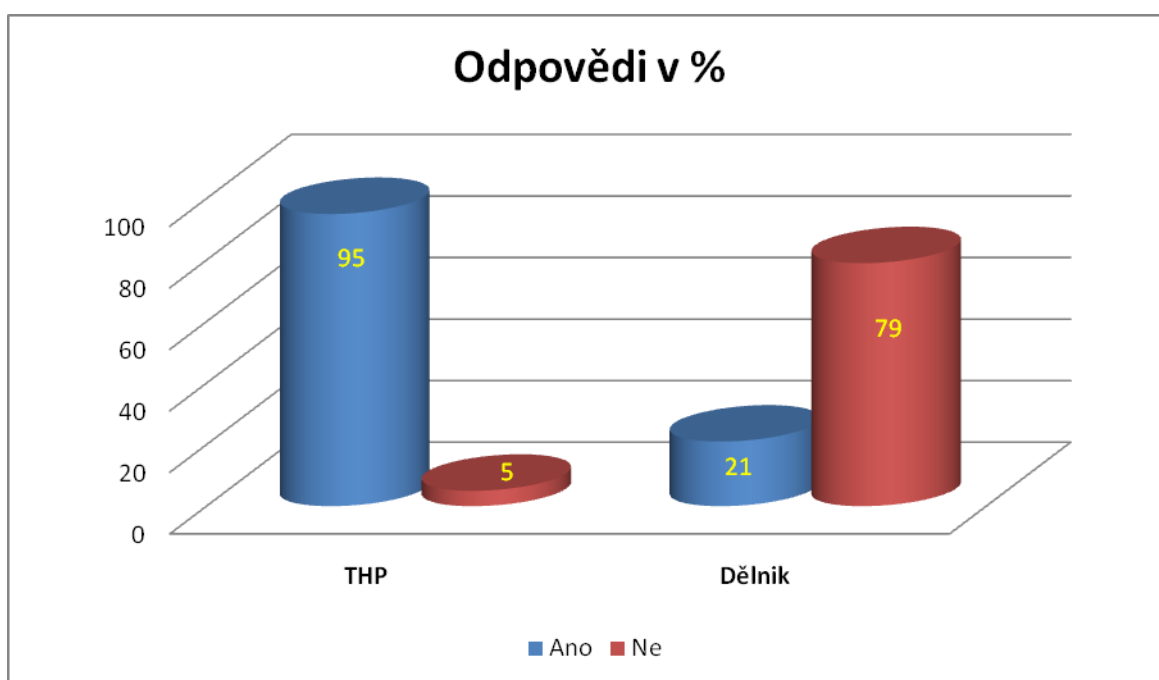
### 10.1.2 Uvedené benefity

Druhá doplňující otázka měla doplnit informaci z prvního dotazu, zda jsou zaměstnanci obeznámeni nejen s tím, zda jim firma benefity nabízí, ale zda si dokáží vzpomenout, které z nich se týkají přímo jejich osoby. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci znají alespoň část svých výhod. Mezi odpověďmi se nejčastěji vyskytovaly tyto výhody:

- pneumatiky, rehabilitace, lázně, dotace na jídlo
- příspěvky na dítě, sauna, finanční poukazy
- penzijní připojištění, slevy na služby operátora mobilní sítě

### 10.1.3 Dostatečná nabídka benefitů

Následující dotaz měl poodhalit spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů – zda se jim nabídka výhod, které firma Barum Continental spol. s r. o. nabízí, jeví dostatečná. Zde je opět patrný značný rozdíl (Graf 2.) v odpovědích zaměstnanců na různých pozicích. THP pracovníkům se nabídka zaměstnaneckých benefitů zdá dostatečná, nicméně u dělnických profesí je tendence opačná.



Graf 2. Dostatečná nabídka benefitů

Zdroj: Vlastní.

### 10.1.4 Návrh benefitů

Čtvrtá otázka dala osloveným respondentům možnost navrhnout benefity, které jim v nabídce chybí a které by osobně považovali za motivační stimul. Objevila se jich celá řada. Některé z nich se v důsledku malé informovanosti z řad dělníků shodovaly s benefity, které již firma Barum Continental spol. s r. o. nabízí. Nejčastěji se objevily následující:

- poukázky na sportovní utkání
- mobily zdarma

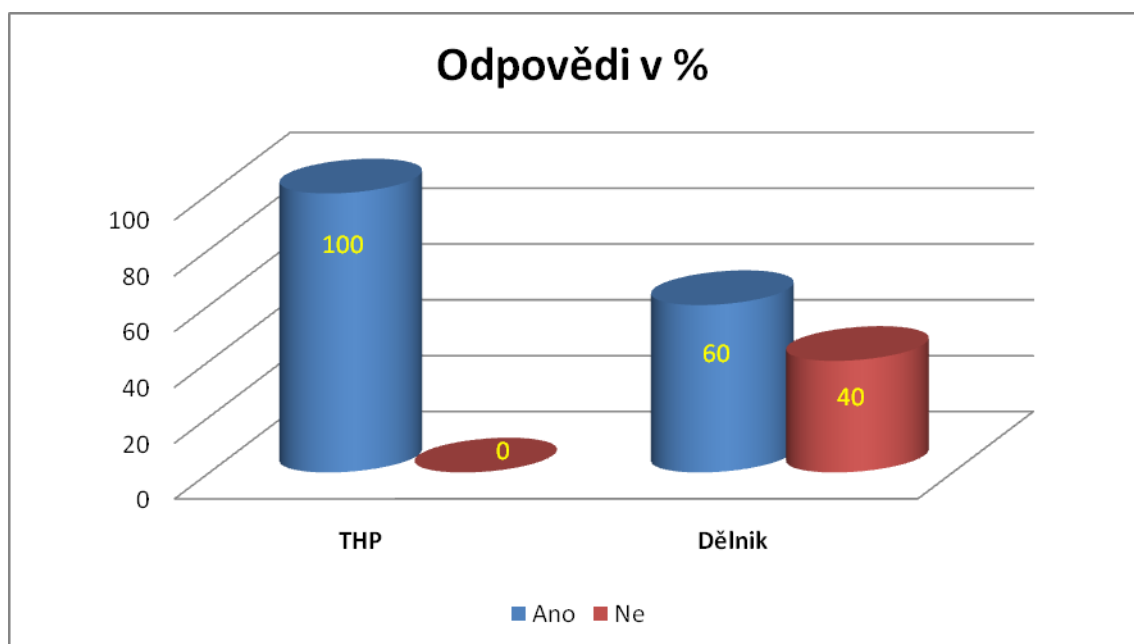
- více dní dovolené
- poukazy na závody „Barumka“
- finanční odměna „Eura“
- litá kola
- gummy zdarma pro zaměstnance s délkou pracovního poměru nad 10 let

### 10.1.5 Nefinanční odměna (benefit)

Na dotaz, zda je nefinanční benefit pro zaměstnance důležitý, odpovědělo kladně celých 88 % dotázaných.

### 10.1.6 Firemní Intranet

Dalšími dotazy jsem se pokoušel zjistit, zda zaměstnanci znají firemní intranet, umějí s ním pracovat a potažmo dozvědět se o firemních benefitech. U THP pracovníků byly kladné odpovědi opět jednoznačné. Všichni dotazovaní intranet znají, vědí, jak funguje a umí s ním pracovat. (Graf 3.). U dělníků odpovědi tak jednoznačné nejsou. Částečně z důvodu malé informovanosti o místech, kde se mohou k Intranetu dostat, ale i z důvodu časové vytíženosti a nemožnosti přístupu k Intranetu na svém pracovišti.



Graf 3. Využívání firemního Intranetu

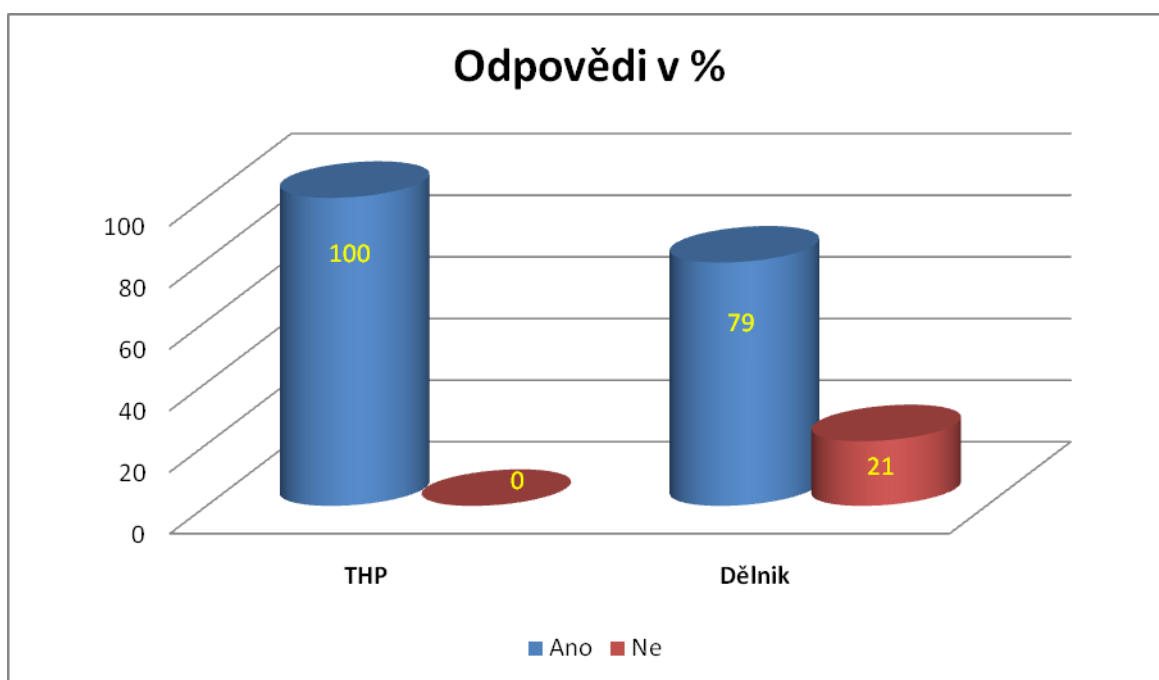
Zdroj: Vlastní.



### 10.1.7 Možnosti vzdělávání

V dalších otázkách pracovníci hodnotili důležitost vzdělávání ve firmě. Barum Continental spol. s r. o. nabízí velké množství vzdělávacích programů a akcí (popsal jsem je ve své práci podrobně výše). Vzhledem k časové i finanční náročnosti je ovšem jasné, že všichni zaměstnanci nemohou projít všemi školeními a kurzy, kterými by chtěli. Personální oddělení se zaměřuje především na precizní vyškolení vrcholového personálu.

Z odpovědí však vyplývá (Graf 4.), že většina respondentů z řad THP pracovníků, ale i pracovníků v dělnických profesích, by uvítala větší možnosti vzdělávání. Ať už z hlediska proškolení pro firemní potřeby a konkrétní činnosti na pracovištích, tak také vzdělávací kurzy pro vlastní potřebu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců a pro možnost lepšího uplatnění ve společnosti.



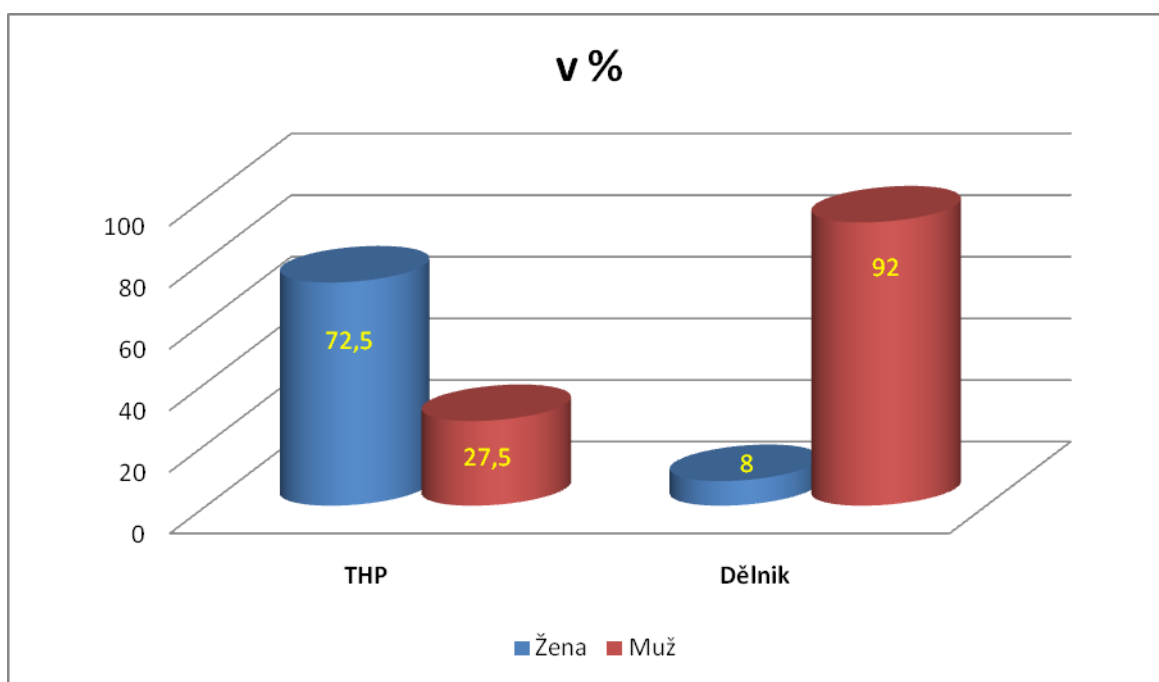
Graf 4. Potřeba vzdělávání

Zdroj: Vlastní.

### 10.1.8 Dotazování zaměstnanci

Průzkum byl proveden na reprezentativním vzorku pracovníků firmy Barum Continental spol. s r. o. v Otrokovicích. Na následujícím grafu je zřejmé procentuální vyjádření poměru dotázaných žen a mužů (Graf 5.), jak na dělnických postech, tak u pracovníků THP.

Z grafu je patrné, že mezi THP pracovníky převládají ženy. Koresponduje to s celospolečenským trendem obsazenosti administrativních pozic spíše ženami. U dělnických profesí se naopak jedná převážně o mužskou část populace, která poměr žen – dělnic značně převyšuje.

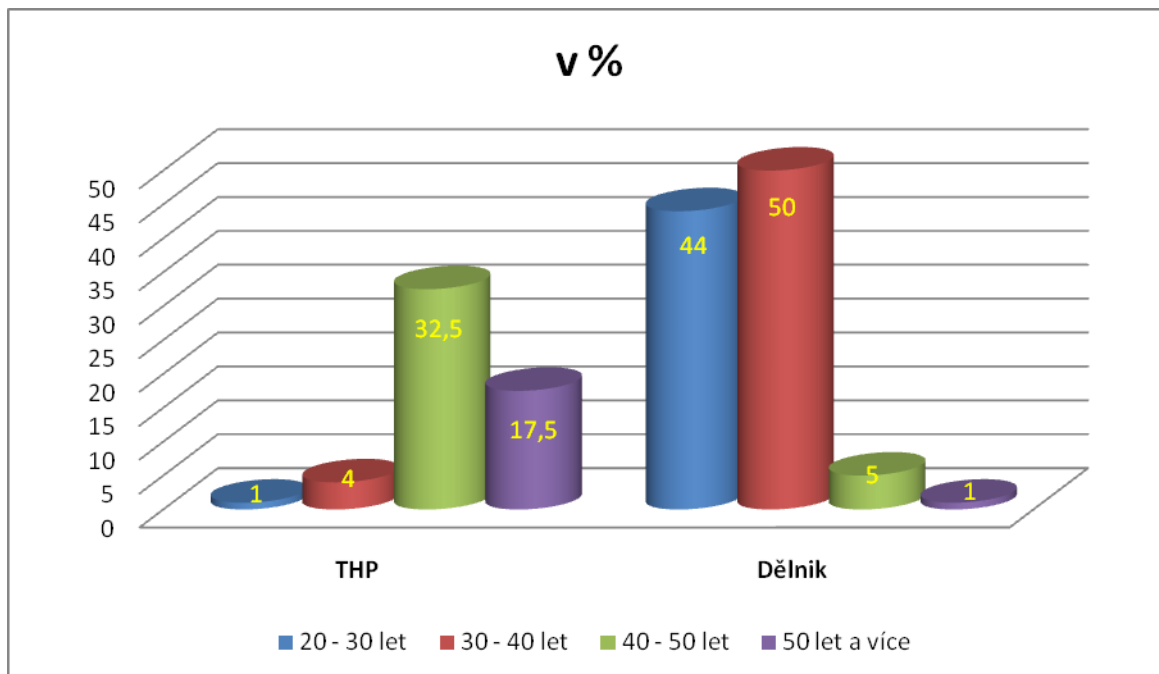


Graf 5. Poměr dotazovaných mužů a žen

Zdroj: Vlastní.

Další graf (Graf 6.) zohledňuje věkové rozmezí dotazovaných pracovníků. Je z něj možné odvodit věkovou rozdílnost u pracovníků THP a zaměstnanců v dělnických profesích. Zatímco v administrativě můžeme sledovat tendenci obsazování postů především dle pracovních zkušeností získaných s věkem, u dělnických profesí můžeme sledovat obsazenost pozic mladšími zaměstnanci – zde je jistě rozhodujícím faktorem

fyzická náročnost vykonávaných činností a s tím spojená vyšší produktivita u této skupiny pracovníků.



Graf 6. Věkový průměr dotazovaných pracovníků

Zdroj: Vlastní.

## 11 NAVRHOVANÉ DOPORUČENÍ

V následující části mé práce se pokusím na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout možná doporučení a varianty zlepšení.

### 11.1 Zlepšení informovanosti

Personálnímu oddělení budou navržena následující doporučení zlepšení informovanosti zaměstnanců o výhodách, benefitech a motivačním programu, které firma Barum Continental spol. s r. o. svým pracovníkům nabízí.

#### 11.1.1 Finanční ohodnocení (prémie)

Po konzultaci personálního a finančního oddělení přehodnotit udělování individuálních a variabilních prémie. Momentální situace je taková, že ve skupině lidí někdo může pracovat velmi tvrdě a druhý se obrazně řečeno jenom poveze. Pracovitější zaměstnanci tak vydělávají i na ostatní, méně aktivní pracovníky, aniž by se to projevilo na rozdílném ohodnocení.

#### 11.1.2 Školení Intranetu

Po vyhodnocení dotazníku a podle názoru dotazovaných zaměstnanců jsem usoudil, že by firma Barum Continental spol. s r. o. pro své zaměstnance, převážně v dělnických profesích mohla provádět školení pod názvem „Orientace ve firemním Intranetu“.

Na toto školení by se mohli přihlašovat všichni zaměstnanci, kteří by měli o toto školení zájem, u personálního oddělení. Vzhledem ke kapacitě a vybavenosti by školení mohla probíhat ve školící místnosti.

### 11.1.3 Využití volného místa

Zvažoval jsem i možnost zpřístupnění informace o zaměstnaneckých benefitech těm pracovníkům, kteří nemají možnost a zřejmě ani chuť pracovat s firemním Intranetem.

Jednou z variant by mohlo být využití volného prostoru na výplatních páskách. Prostor pro stručnou informaci nabízí vnitřní strana pásky, která je v současnosti prázdná a nevyužitá. Personální oddělení by tento prostor mohlo použít jako formu informativního letáčku, kde by se každý zaměstnanec seznámil s možnostmi a dostupnostmi benefitů, které mu firma nabízí.

### 11.1.4 Otisk

Pro propagaci motivačních programů, výhod a benefitů se dá také hojně využít prostoru ve firemním časopise „Otisk“. Vzhledem k jeho zajištěným distribučním kanálům by byla zajištěna i distribuce ke všem zaměstnancům firmy – možnost seznámit se tak s tím, co firma nabízí, by opět vzrostla.

### 11.1.5 Informační letáky

Výroba propagačních letáků nebo informačních brožur je podstatně nákladnější než výše popsané návrhy. V případě použití této metody bych doporučil zveřejnění na nástěnkách personálního oddělení a na nástěnkách a informačních tabulích rozmístěných po celé firmě.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se věnoval problematice motivačních programů firmy a benefitů pro zaměstnance Barum. Mým cílem bylo především zhodnotit stávající situaci v odměňování a motivování pracovníků a pokusit se odhalit případné nedostatky na poli informovanosti zaměstnanců firmy o jejich výhodách.

V závěru mé práce se pokusím zhodnotit zjištěné poznatky a doporučení. Hlavní metodou, kterou jsem pro svou práci použil, bylo dotazníkové šetření a sonda do názorových preferencí pracovníků. Dotazníky byly rozptýleny na reprezentativním vzorku 150 zaměstnanců firmy Barum Continental spol. s r. o. z řad dělnických i technicko-hospodářských (administrativních) profesí.

Téma své bakalářské práce jsem zasadil do kontextu současné ekonomické krize, úspor a možného snižování finančních prostředků pro hodnocení pracovníků firmy Barum Continental spol. s r. o. Zaměřil jsem se na nefinanční složky hodnocení – zaměstnanecké výhody a benefity, které mohou v této situaci sloužit jako silné kompenzační prvky.

Svým vlastním šetřením (z pohledu zaměstnance firmy), ale i formou dotazníkového šetření, jsem dospěl k tomuto závěru:

Hlavním problémem firmy není nedostatečná nabídka na poli zaměstnaneckých výhod, nýbrž nedostatečná informovanost zaměstnanců o benefitech, které jim firma nabízí. Zmiňovaná sonda poukázala na většinovou spokojenost zaměstnanců s širší nabídky zaměstnaneckých výhod, benefitů a motivačního programu firmy.

Naopak povědomí o těchto výhodách a hlavně možnostech využití motivačních programů je značně nízké. Ačkoliv (zcela podle předpokladu) THP pracovníci o svých možnostech na poli benefitů vědí a své možnosti znají, pracovníci na dělnických profesích vykazují velmi nízké procento informovanosti v této firemní nabídce.

Z odpovědí na možnosti vzdělávání ve firmě vyplývá, že většina respondentů by uvítala možnosti vzdělávání pro rozvoj osobní kariéry a možného kariérního růstu.

Stejně tak i orientace zaměstnanců v podmínkách a konkrétní nabídce poskytovaných výhod vykazuje nízká procenta. Odpovědi týkající se nedostatků v nabídce benefitů často korespondovaly s realitou - shodovaly se s benefity, které již firma nabízí.

Situaci by jistě pomohl vyřešit systém pravidelných školení souvisejících s prací s Intranetem, firemním systémem, který veškeré potřebné informace poskytuje. Zároveň by bylo dobré informovat o všech firemních výhodách a benefitech všechny zaměstnance vstupující do pracovního poměru formou informační brožury/letáku, případně v rámci vstupního školení na každém z pracovišť.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem také navrhl některé další formy benefitů a výhod, které by zaměstnanci uvítali.

Firma Barum Continental spol. s r. o. působí na trhu řadu let a jako jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu dbá na neustálé zlepšování systému odměňování a motivace svých zaměstnanců.

Věřím, že i díky této bakalářské práci jsem firmě pomohl pojmenovat možná úskalí a kritická místa z hlediska informovanosti a orientace zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod a motivačních programů a zmínil možné návrhy řešení ke zlepšení současné situace.

Cíle mé bakalářské práce byly splněny. Domnívám se tedy, že závěry a poznatky mé práce by mohly být vodítkem pro práci personálního oddělení v rámci zlepšování povědomí o zaměstnaneckých výhodách. Mnou navržená opatření by zajisté vedla ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců firmy, k větší loajálnosti a s ní spojené vyšší konkurenceschopnosti firmy v českém i mezinárodním měřítku.

## RESUMÉ

The main aim of the Bachelor work was analysis of remuneration and motivation programmes and employee benefits in the company Barum Continental Ltd, one of the biggest players on wheel and tire providers market worldwide.

In the first part of my work I analysed the motivation programmes and employee benefit systems in Barum Continental.

To fulfil the main aim of this work which was the analysis of remuneration and non-financial benefits, employee awareness and the level of orientation in the motivation programmes, I had to undertake a survey amongst company employees. After questioning of 150 colleagues I put together some interesting results. The main problem found was not the unsatisfactory number of employee benefits but the very low level of benefit awareness amongst workers.

Following these results I suggested improvements to company's Human Resource Office which I think would help to increase not only employee benefit awareness but also loyalty and satisfaction of all company staff.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [2] MARQUES, C., JIRÁK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Serifa, 1996.
- [3] Motivace : wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2002 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] DOBEŠ, R. *Personální strategie*. In : *Personální management*. Praha : Raabe, 2000. ISBN 80-86307-05-0.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
- [7] *Práce, personální agentura, volná místa – systémy odměňování a motivace, benefity* – PROFI-MEN, v. o. s. [online]. c2006 [cit. 2010-03-10]. Text v češtině. Dostupný z WWW: <<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/systemyodmenovani-a-motivace-benefit/>>.
- [8] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [10] Kolektivní smlouva pro rok 2009 – 2013 společnosti Barum Continental spol. s r. o.
- [11] Vnitropodnikové směrnice a nařízení firmy Barum Continental spol. s r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Spol. s r. o.	Společnost s ručeným omezeným
OR	Obchodní rejstřík
ZP	Zákoník práce
MSE	Mimoevidenční stav
OTISK	Firemní časopis – čtrnáctideník
PC	Personal computer (osobní počítač)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
PVPÚ	Průměrný výdělek pro pracovní právní účely
K	Denní úvazek
FPD	Fond pracovní doby
ND	Nemocenská dávka
a. s.	Akciová společnost
SVT	Samostatný výrobní tým

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Maslowova pyramida .....</i>	19
<i>Obr. 2. Firma Barum Continental spol. s r. o. ....</i>	33
<i>Obr. 3. Sortiment značek vyráběných ve firmě Barum Continental spol. s r. o.....</i>	34
<i>Obr. 4. Seznam zákazníků Barum Continental spol. s r. o. ....</i>	35
<i>Obr. 5. Obchodní značka firmy Barum a. s. ....</i>	36
<i>Obr. 6. Obchodní značka firmy Continental spol. s r. o. ....</i>	38
<i>Obr. 7. Rozmístění továren firmy Continental spol. s r. o. ve světě.....</i>	40
<i>Obr. 8. Poměr zaměstnanců ve firmě Barum Continental spol. s r. o. ....</i>	44
<i>Obr. 9. Pyramida výhod pro zaměstnance.....</i>	55
<i>Obr. 10. Další benefity pro zaměstnance.....</i>	55
<i>Obr. 11. Skupiny dotazovaných pracovníků .....</i>	69

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Herzbergova teorie dvou faktorů.....</i>	<i>22</i>
<i>Tab. 2. Struktura personálního úseku.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 3. Tarifní stupnice pro zaměstnance.....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 4. Životní výročí (50 let věku).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 5. Pracovní výročí ve firmě.....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 6. Životní výročí.....</i>	<i>62</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Informovanost.....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 2. Dostatečná nabídka benefitů.....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 3. Využívání firemního Intranetu.....</i>	<i>72</i>
<i>Graf 4. Potřeba vzdělávání .....</i>	<i>73</i>
<i>Graf 5. Poměr dotazovaných mužů a žen .....</i>	<i>74</i>
<i>Graf 6. Věkový průměr dotazovaných pracovníků.....</i>	<i>75</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník

P II    Přihláška zlepšovacího návrhu

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Dotazník pro zaměstnance Barum Continental spol. s r. o. o zaměstnaneckých výhodách

Vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Formou tohoto krátkého dotazníku se snažím zjistit úroveň informovanosti zaměstnanců o výhodách a benefitech, které jim zaměstnavatel nabízí. Vyplnění dotazníku Vám zabere max. 5 minut a pro mě bude cennou pomocí při zpracovávání mé práce. Děkuji Vám za Váš čas.

Otázky:	Ano	Ne	
1. Jste dobře informován(a) o zaměstnaneckých výhodách, které Vám firma nabízí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Pokud ano – víte jaké se Vás týkají? Uved'te .....			
3. Zdá se Vám nabídka zaměstnaneckých benefitů dostatečná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Co, Vám v nabídce zam. benefitů chybí? .....			
5. Je pro vás důležitý i nefinanční benefit / odměna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Víte, co je firemní intranet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Víte, jak funguje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Máte k intranetu přístup - víte, kde jej najdete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Je pro vás osobně důležité vzdělávání zaměstnanců ve firmě?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Uvítal(a) by jste školení na zvýšení kvalifikace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Víte, jaké možnosti školení firma nabízí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Už jste se někdy takového školení zúčastnil(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Žena: <input type="checkbox"/>	Muž: <input type="checkbox"/>		
Věk: 20 – 30 <input type="checkbox"/>	30 – 40 <input type="checkbox"/>	40 – 50 <input type="checkbox"/>	50 – více <input type="checkbox"/>
Zaměstnán ve firmě: do 3let <input type="checkbox"/>	3-10 let <input type="checkbox"/>	nad 10 let <input type="checkbox"/>	
Pracovní pozice: dělník <input type="checkbox"/>		THP <input type="checkbox"/>	

## **PŘÍLOHA P II: PŘIHLÁŠKA ZLEPŠOVACÍHO NÁVRHU**