



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES TO EMPLOYEE BENEFITS IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Samohýl

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Krontorádová, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Michal Samohýl**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě provedených analýz nabídky benefitů zaměstnancům konkrétní společnosti a vlivů na tuto nabídku působící navrhnout vhodná řešení případných zjištěných nedostatků.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG M. a TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřená na návrh změn systému benefitů ve společnosti Barum Continental s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickým poznatkům zaměstnaneckých benefitů. Druhá část analyzuje aktuální situaci systému benefitů ve společnosti. Třetí část je zaměřená na návrhy na zlepšení systému benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanecké výhody, odměňování, daně, pracovní spokojenost, pracovní loajalita

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the proposal of changes to the benefits system in Barum Continental s.r.o. The thesis is divided into three parts. The first part deals with the theoretical knowledge of employee benefits. The second part analyses the current situation of the benefits system in the company. The third part focuses on suggestions for improving the benefits system.

KEYWORDS

employee benefits, remuneration, taxes, satisfaction, loyalty

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SAMOHÝL, Michal. *Návrh změn zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160293>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2023

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za odborné vedení, konzultace, trpělivost, podnětné návrhy k práci a Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA za odborné konzultace.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÝ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Odměňování pracovníků	14
1.1.1 Definice odměňování.....	15
1.1.2 Celková odměna	16
1.2 Faktory ovlivňující odměňování.....	18
1.2.1 Vnitřní faktory	18
1.2.2 Vnější faktory	20
1.3 Zaměstnanecké benefity	21
1.3.1 Základní zaměstnanecké benefity	22
1.3.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod	23
1.3.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod	24
1.3.4 Financování zaměstnaneckých benefitů	25
1.4 Zaměstnanecké benefity z hlediska daně z příjmů	25
1.5 Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	26
1.5.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	26
1.5.2 Měření pracovní spokojenosti.....	27
1.6 Pracovní loajalita zaměstnanců	28
1.7 Zhodnocení teoretických východisek	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Základní informace o společnosti.....	30
2.2 Historie a současnost společnosti.....	31
2.3 Analýza ekonomické situace společnosti.....	31
2.3.1 Analýzu výnosů, nákladů a výsledku hospodaření	32

2.3.2	Analýza bankrotního modelu IN05	33
2.3.3	Shrnutí ekonomické situace společnosti	34
2.4	Organizační struktura společnosti	34
2.5	Analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí	36
2.5.1	Vnitřní prostředí	36
2.5.2	Vnější prostředí.....	38
2.5.3	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí.....	45
2.5.4	Shrnutí analýzy vnějšího prostředí	45
2.6	Analýza aktuálního systému benefitů	46
2.6.1	Rozdělení benefitů společnosti.....	49
2.6.2	Shrnutí aktuálního systému benefitu	50
2.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	50
2.7.1	Charakteristika zaměstnanců společnosti	50
2.7.2	Dotazníkové šetření.....	54
2.7.3	Vyhodnocení dotazníku spokojenosti	56
2.7.4	Shrnutí dotazníkového šetření	61
2.8	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	64
3.1	Popis navrhovaných změn.....	64
3.1.1	Návrh č. 1: Sick days	64
3.1.2	Návrh č. 2: Příspěvek na dopravu	65
3.1.3	Návrh č. 3: Příspěvek na životní pojištění	66
3.1.4	Návrh č.4: Stravenky	66
3.2	Předpokládané náklady navrhovaných změn	67
3.3	Ekonomické zhodnocení návrhů	71
3.4	Harmonogram zavedení změn	72

4	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Téma bakalářské práce se věnuje systému benefitů ve vybrané společnosti a návrhu změn na jeho zlepšení.

Firemní benefity představují jedny z klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování jednotlivců při výběru zaměstnavatele. Tyto benefity nejenom představují formu motivace, ale také poskytují konkurenční výhodu na trhu práce a přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců. Jejich význam spočívá v tom, že mají bezprostřední dopad na produktivitu a výkonnost jednotlivých zaměstnanců tím, že posilují jejich motivaci a angažovanost v pracovním prostředí.

V dnešní době se konkurence na trhu práce stává stále intenzivnější. Společnosti hledají způsoby, jak si udržet a přitáhnout nejlepší talenty. V tomto kontextu je systém benefitů a motivace klíčovým nástrojem pro zajištění spokojenosti zaměstnanců a jejich dlouhodobého závazku vůči organizaci.

Bakalářská práce je zaměřena na společnost Barum Continental s.r.o. sídlící ve Zlínském kraji, konkrétně ve městě Otrokovice, kde má mimo jiné svůj výrobní závod. Společnost patří k jedním z předních lídrů ve svém odvětví a zaměřuje se především na výrobu pneumatik pro automobilový průmysl.

Společnost Barum Continental s.r.o. jsem si zvolil především ze tří důvodů. Hlavní faktor, který byl při mém rozhodování důležitý je, že společnost má významný dopad na místní ekonomiku díky své velikosti a velkou nabídkou pracovních míst. Především z toho důvodu mi přišlo zajímavé zpracovat téma Systém odměňování zaměstnanců se zaměřením na zaměstnanecké výhody právě pro tuto společnost. Druhým důvodem výběru společnosti bylo, že ve firmě aktuálně pracuji šestým rokem a znám jeho prostředí. Posledním důvodem byla ochota firmy poskytnout mi potřebné informace pro mou bakalářskou práci.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout změny ke zlepšení systému benefitů ve společnosti Barum Continental s.r.o. za účelem zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Bakalářská práce má také kromě hlavního cíle i dílčí cíle, mezi které patří faktografická rešerše zaměřená na systém odměňování konkrétně zaměstnanecké benefity, analýza současného stavu systému benefitů ve vybrané společnosti a analýza vnějších a vnitřních vlivů.

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. První část je zaměřena na teoretickou znalost, která bude aplikována v části analytické, kde přijde na řadu analýza současného stavu společnosti Barum Continental s.r.o. Třetí a zároveň poslední část je návrh na zlepšení systému odměňování v oblasti benefitů ve vybrané společnosti.

První část práce je zaměřena na teorii, kde je několik cílů. Hlavním úkolem bude získání hlubšího vhledu do problematiky spojené s naším tématem. To zahrnuje důkladné studium relevantní literatury, konceptů a teoretických přístupů.

Analytická část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu současného stavu vybrané společnosti. Hlavním cílem této části je zhodnocení aktuální situace a pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců.

V poslední části bakalářské práce jsou představeny návrhy na zlepšení zkoumaného problému. Na základě získaných poznatků a analýzy budou navrženy konkrétní změny, které by mohly pomoci zlepšit spokojenost a loajalitu ve firmě.

Metody a postupy zpracování

Faktografická rešerše je proces shromažďování a ověřování spolehlivých informací o vyhledávaném tématu na základě faktografických záznamů (Wikisofia, 2013).

Indukce je myšlenková operace, kdy se na základě konkrétních případů vytváříme obecné závěry nebo pravidla (Armstrong, 2015, s. 654).

Dedukce je opakem indukce, tedy myšlenková operace, kdy dochází na základě všeobecných informací k odvození specifických závěrů pro konkrétní případ (Armstrong, 2015, s. 654).

Syntéza je myšlenkové spojování různých částí nebo prvků dohromady tak, aby vytvořily nový celek (Managementmania, 2016).

Analýza znamená důkladné zkoumání něčeho složitého, abychom pochopili jeho části a jak spolu souvisejí. Je to jako rozložit věc na malé kousky, abychom lépe pochopili, jak celá věc funguje (Managementmania, 2013).

Dotazníkové šetření je způsob sběru informací, při kterém se otázky k dané problematice nebo tématu zasílají respondentům, kteří na ně odpovídají písemně. Tato metoda umožňuje získat data od respondentů bez přímého osobního setkání s výzkumníkem. Je charakterizována formalizací a přípravou otázek předem při plánování výzkumu (Armstrong, 2015, s. 650).

1 TEORETICKÝ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této práce se zaměřuje na zaměstnanecké benefity, které jsou součástí systému odměňování zaměstnanců. Bude rozebrána problematika zaměřená na zaměstnanecké benefity na základě získaných teoretických poznatků. Nejprve bude zkoumáno odměňování pracovníků, postupně se pak budou řešit zaměstnanecké výhody, rozebrána loajalita a spokojenost pracovníků vůči zaměstnavateli, a nakonec shrnutí celé kapitoly. Zjištěné informace a metody v této kapitole, se budou aplikovat v části druhé, která je zaměřena na část analytickou konkrétního podniku.

1.1 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je složitým tématem, které přitahuje velkou pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Často vznikají spory kvůli různým názorům na to, co by mělo být považováno za spravedlivou odměnu. Z tohoto důvodu je klíčové mít systém odměňování, který je přijatelný pro obě strany a podporuje vysokou produktivitu, zatímco zohledňuje potřeby a přínosy zaměstnanců (Koubek, 2011, s. 156).

Tradičně se odměnou chápe mzda nebo plat, či jiné formy finančního ocenění za vykonanou práci. Moderní personalistika, avšak vnímá odměňování v širším kontextu a můžeme do ní řadit také (Koubek, 2011, s. 156):

- zaměstnanecké výhody (např: firemní připojištění, zlevněné stravování, placená dovolená, firemní automobil s využitím i pro soukromé účely, příspěvky na pracovní oděv, firemní kulturní akce, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy),
- povýšení pracovníka,
- vzdělání pracovníka,
- přátelské vztahy na pracovišti,
- formální uznání,
- pověření vést lidi,
- rozmanitost práce,
- příznivější pracovní podmínky.

Je zřejmé, že některé formy odměn nejsou hmotné, avšak mají významný vliv na spokojenost pracovníka. Tyto odměny přispívají k jeho pocitu důležitosti, užitečnosti a přinášejí radost. Zajímavé je, že menší firmy často mívají lepší možnosti pro poskytování

těchto typů odměn než velké korporace. Důvodem může být právě to, že v menších firmách se často vytváří příjemnější prostředí, které je zapříčiněno díky menšímu počtu zaměstnanců, kteří mají prostor se seznámit i s majiteli nebo vedením firmy a vědí tak o svých vzájemných potřebách a zájmech. To umožňuje bližší vztahy a nabízí také možnost různorodější práce, což může přispívat k příjemnějšímu pracovnímu prostředí pro zaměstnance. (Koubek, 2011, s. 156).

Cílem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit jejich skutečný přínos a účinně podněcovat jejich výkon k dosahování stanovených cílů. Pracovníci tak skrze odměny získávají prostředky pro svou finanční jistotu a uspokojení vlastních potřeb (Šikýř, 2016, s. 128).

1.1.1 Definice odměňování

Definice odměňování podle Armstronga (2009, s. 20): *„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělání a rozvoji a růst pravomocí odpovědnosti při vykonávání práce“.*

Koubek (2015, s. 283) definoval odměňování následovně: *„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým*

způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“.

1.1.2 Celková odměna

Celková odměna představuje komplexní přístup k ocenění zaměstnanců, který nepodceňuje pouze finanční aspekt odměňování, ale také bere v úvahu široké spektrum nejen peněžních beneficí, ale i nepeněžních výhod spojených s prací. Tento koncept zdůrazňuje propojení a harmonii mezi různými formami odměn, jako jsou peněžní bonusy, zaměstnanecké výhody a vnitřní uspokojení, které vyplývá z práce samotné a prostředí, ve kterém se práce vykonává (Armstrong, 2015, s. 423).

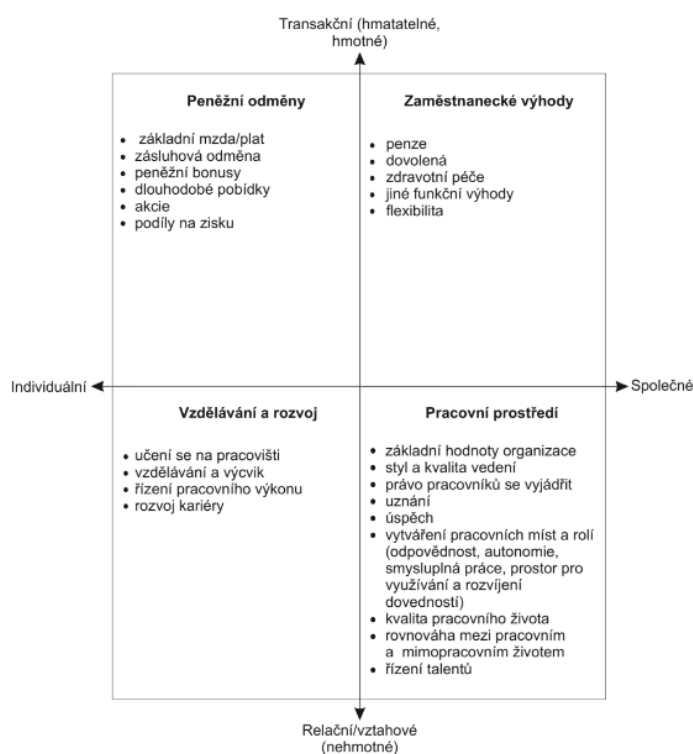
Základní myšlenkou je poskytnout zaměstnancům nejen finanční motivaci či benefity, ale také prostředí a příležitosti, které podporují jejich rozvoj, umožňují kariérní růst a nabízejí jiné formy ocenění spojené s prací samotnou. Tímto způsobem se vytváří atraktivní pracovní prostředí, které přiláká talentované jedince a dává jim jasný důvod, proč právě pro danou organizaci pracovat. Tento komplexní přístup k odměňování zaměstnanců propojuje různé aspekty odměny do harmonického celku, aby podpořil jejich motivaci, angažovanost a dlouhodobou loajalitu vůči zaměstnavateli (Armstrong, 2015, s. 423).

Podle Armstronga (2009, s. 43) patří mezi klíčové výhody konceptu celkové odměny:

- Větší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů

- Uspokojování individuálních potřeb pracovníků
- Úspěch při hledání a udržování si talentovaných lidí

Na následujícím obrázku je znázorněn model celkové odměny. Model celkové odměny je tvořen ze čtyř kvadrantů. Vrchní dva kvadranty jsou tvořeny skupinou peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které řadíme do skupiny transakční neboli hmotné odměny, lze také vyjádřit jako odměnu s peněžní povahou, které mají za úkol získat a motivovat zaměstnance, aby ve firmě zůstali. Spodní dva kvadranty jsou složeny z pracovního prostředí, vzdělání a rozvoje, tyto kvadranty spadají do skupiny relačních neboli nehmotných odměn, které mají naopak oproti hmotným odměnám povahu nepeněžní. Nepeněžní odměny mají za úkol podpořit a zvýšit tak hodnoty horních kvadrantů, aby se zaměstnanci cítili, že dostávají bonusovou odměnu za jejich vykonanou práci a motivovalo je to nadále pracovat, co nejefektivněji a nadále fungovat ve firmě (Armstrong, 2015, s. 424).



Obrázek č. 1: Model celkové odměny
(Zdroj: Armstrong, 2009, s.44)

1.2 Faktory ovlivňující odměňování

Souvislosti a podmínky řízení odměňování se rozlišují podle faktorů, které působí na podnik. Dělí se na dvě skupiny, a to na vnitřní a vnější, tyto faktory mají výrazný vliv na strategii a politiku odměňování. Již zmíněné faktory jsou důležité hlavně pro tvorbu politiky odměňování, kterou nelze bez těchto souvislostí a podmínek vytvořit. Strategie neboli přístup k odměňování se v různých organizacích výrazně liší, příčinou je, že v odměňování neexistují žádné univerzální efektivní či neefektivní postupy, a proto má každá firma jinou a specifickou strategii a přístupy k odměňování. Důvodem je různorodé prostředí, odvětví, ve kterém firma podniká, a hlavně náplň práce pracovníků (Armstrong, 2009, s. 33).

1.2.1 Vnitřní faktory

Charakteristiky organizace výrazně ovlivňují politiku a praxi odměňování, a to především z hlediska vnitřního prostředí podniku. Do vnitřního prostředí se řadí faktory, které se zaměřují hlavně na informace ovlivňující podnik zevnitř například účel, výrobky a služby, procesy či sektor, do kterého podnik spadá, zda se jedná o podnik veřejný, soukromý, dobrovolný či neziskový. Z hlediska kultury je politika a praxe odměňování, pak ovlivňováno všemi ostatními charakteristikami. Výhodou vnitřních faktorů je, že je lze změnit nebo nějakým způsobem ovlivnit (Armstrong, 2009, s.33).

Podniková kultura

Podniková kultura je složena ze sdílených hodnot, norem a přesvědčení, které formují způsob, jak lidé jednají a pracují společně. Je klíčová, protože reflektuje minulé úspěchy a zakořeněné přesvědčení. Pozitivní kultura podporuje organizaci tím, že vytváří prostředí pro zlepšování pracovního výkonu, správu změn a vyvážený smysl identity. Krom toho také formuje chování tím, že definuje očekávání a poskytuje orientaci. Naopak špatná kultura může bránit organizaci dosáhnout strategických cílů odměňování, vytvářejíc bariéry jako je odpor ke změnám, nedostatek angažovanosti zaměstnanců nebo snížení oddanosti pracovníků (Armstrong, 2009, s. 33).

Podniková organizace

Druh podnikání, ve kterém organizace působí, formuje její identitu a základní principy. Tento výběr má vliv na typ lidí, kteří budou v organizaci pracovat, a také na to, jak moc bude organizace vystavena různým změnám a nepředvídatelným situacím. Všechny tyto faktory mají svůj podíl na definování strategie odměňování v rámci organizace (Armstrong, 2009, s. 35).

Technika a technologie

Technika a technologie podniku mají významný dopad na organizaci práce, její řízení a provedení úkolů. Inovace technologií často přinášejí zásadní změny v systémech a procesech podniku. Tyto změny vyžadují specifické dovednosti a vedou k vytváření nových pracovních metod, což následně ovlivňuje i způsob odměňování. V důsledku toho se rozšiřuje požadovaná kvalifikace zaměstnanců a posiluje se potřeba využívání znalostí a zkušeností napříč různými obory (Armstrong, 2009, s. 35).

Lidé

Typ zaměstnanců, které firma najímá, je spojen s povahou jejího podnikání. Je pro ni klíčové vyhledávat a přitahovat nejvhodnější kandidáty pro dané pracovní pozice. Firmy se snaží poskytnout atraktivní pracovní podmínky, aby získaly talentované, dobře vzdělané a motivované zaměstnance, kteří jim pomohou uspět v konkurenčním prostředí. Cílem je získat takové zaměstnance a udržet je ve firmě co nejdéle (Armstrong, 2009, s. 36).

Podniková strategie

Podniková strategie by měla určovat směr strategie odměňování, která je klíčem k efektivnímu naplňování poslání a účelu podniku (Armstrong, 2009, s. 36).

Hledisko pracovníků

Efektivní začlenění zaměstnanců je klíčové pro tvorbu politik a programů odměňování. Je nutné aktivně získávat informace o přáních zaměstnanců, naslouchat jejich názorům a zpětné vazbě ohledně stávající praxe, a těmito poznatkům přizpůsobovat strategie. Zaměstnanci by měli být zapojeni do procesu vytváření nových odměňovacích metod, včetně hodnocení práce, řízení pracovního výkonu a ocenění za zásluhy (Armstrong, 2009, s. 37).

1.2.2 Vnější faktory

Vnější faktory, lze jednoduše popsat jako opakem vnitřních faktorů. Působí na podnik z vnějšího prostředí a můžou, ale zároveň nemusí ovlivňovat politiku a praxi odměňování. Oproti vnitřním faktorům je nedokážeme ovlivnit, pokud ano, tak ne výrazně, do těchto faktorů spadá například narůstající konkurence, vládní intervence či globalizace (Armstrong, 2009, s. 33).

Globalizace

Globalizace představuje proces, při kterém se podniky snaží expandovat do světa, přizpůsobovat se novým trhům a kulturám. Pro úspěch v této situaci musí aktivně rozšiřovat své působení a znalosti do různých částí světa. To zahrnuje vysílání pracovníků, sdílení nápadů a inovací mezi zeměmi a využívání moderních technologií k rychlému šíření informací a produktů. Cílem je nejen expanze, ale také přizpůsobení se lokálním potřebám a zůstání konkurenceschopnými a inovativními v globálním měřítku (Armstrong, 2009, s. 37).

Trendy v zaměstnání lidí

Současný trend ve světě zaměstnání naznačuje narůstající poptávku po vysoce kvalifikovaných pracovnících s konkrétními dovednostmi a specializovanými znalostmi v jejich oboru. Zvláště je zřejmý zájem o manažery a odborníky, jedince s významným know-how a informacemi, specialisty ve službách zákazníkům, technický a administrativní personál a kvalifikované pracovníky manuální práce. Nedostatek kvalifikovaných jedinců je výsledkem nízkých mír nezaměstnanosti, což vede ke změnám v strategiích odměňování. Tyto strategie jsou navrhovány s cílem přilákat talentované jedince a zajistit jejich dlouhodobou loajalitu a stabilitu v rámci firemního prostředí (Armstrong, 2009, s. 37).

Trendy v populačním vývoji

Strategie odměňování a lidských zdrojů budou v budoucnosti čelit demografickým změnám. Vyspělé země zaznamenávají pokles porodnosti, současně s prodlužováním lidského života. Tento trend snižuje tradiční pracovní sílu a může vést ke změnám v zaměstnanosti, včetně předčasného odchodu do důchodu (Armstrong, 2009, s. 37).

Tržní mzdové sazby

Pro splnění cílů v konkurenčním prostředí je pro organizace klíčové pravidelně provádět analýzy a odpovídajícím způsobem upravovat mzdy a platy v souladu s aktuální situací na trhu práce. Tímto způsobem udržují svůj systém odměňování na konkurenceschopné úrovni (Armstrong, 2009, s. 38).

Scéna kolektivních pracovních vztahů

Odbory ovlivňují postupy v odměňování na celostátní úrovni skrze vyjednávání o peněžních odměnách pro vedoucí pracovníky a prosazují rovnost v odměňování. Kromě toho utvářejí politiky a nabízejí poradenskou podporu svým členům v oblastech hodnocení práce, struktury platů, odměňování za zásluhy, ochrany zaměstnanců a důchodových systémů (Armstrong, 2009, s. 39).

Scéna ústřední vlády

Vláda vytváří a poskytuje politické směrnice na základě, kterých se řídí ministerstva a vládní agentury. Vládní programy určují pracovní podmínky, délku pracovního týdne a napomáhají k udržení pracovníků (Armstrong, 2009, s. 39).

1.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují důležitou součást motivace a spokojenosti zaměstnanců v pracovním prostředí. Poskytování těchto dodatečných plnění nad rámec sjednané mzdy ukazuje péči zaměstnavatele o své pracovníky a pomáhá vytvářet pozitivní vztah mezi zaměstnancem a firmou. Správně navržený systém zaměstnaneckých výhod, spolu s vhodným systémem odměňování, zvyšuje atraktivitu zaměstnání u dané společnosti a posiluje její konkurenceschopnost na trhu práce při hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců (Macháček, 2013, s. 1).

Tato široká škála zaměstnaneckých výhod, které mohou být finanční nebo nefinanční povahy, hraje významnou roli při rozhodování zaměstnanců, kteří porovnávají pracovní nabídky. Jejich hodnota často převyšuje motivaci získanou pouze formou mzdy. Tyto benefity nejsou pouze odměnou za práci, ale také přispívají k vytváření pozitivního pracovního prostředí a uznání zaměstnanců za jejich přínos k organizaci (Šikýř, 2016, s. 135).

Přestože zaměstnanecké výhody nejsou přímo vázané na individuální výkon, některé z nich mohou být přiznány na základě funkce, pozice v organizaci, času stráveného ve firmě nebo dosažených výsledků. Tato různorodost a flexibilita při poskytování benefitů umožňuje zaměstnavatelům vytvářet systémy motivace a odměňování přizpůsobené potřebám a očekáváním svých zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 319).

1.3.1 Základní zaměstnanecké benefity

Podle Macháčka (2021) dělíme zaměstnanecké výhody do následujících skupin:

Zdravotní benefity

Tento druh benefitů zahrnuje širokou škálu zdravotních služeb a pojištění, které mohou zaměstnancům poskytnout přístup k lékařské péči, lékům, zdravotním prohlídkám, očkování proti chřipce a také například poukázky na masáže. Cílem je podporovat zdraví zaměstnanců a pomáhat jim při péči o své fyzické i duševní zdraví. (Macháček, 2021, s. 129) (Beránek, 2021, s. 87)

Důchodové benefity

Zaměřují se na finanční zajištění zaměstnanců po odchodu do důchodu a zařazují se mezi nejdůležitější benefity. Typické důchodové benefity zahrnují penzijní plány, příspěvky zaměstnavatele do důchodových fondů a další možnosti spoření na důchod. (Macháček, 2021, s. 65)

Benefity poskytované na pracovišti

Tyto benefity zahrnují různé výhody a pohodlí poskytované přímo na pracovišti. Může jít o občerstvení, nealkoholické nápoje a ochranné nápoje. Jedním z nejčastějších benefitů poskytovaných na pracovišti jsou stravenky, které zaměstnancům umožňují platit za jídlo v restauracích či jiných stravovacích zařízeních s daňovými výhodami. (Macháček, 2021, s. 163)

Benefity zaměřené na využití pracovního volna

Benefity zaměřené na využití pracovního volna jsou klíčovým prvkem zaměstnaneckých výhod, které umožňují zaměstnancům vyvážit svůj pracovní život s osobním životem a péčí o rodinu. Patří sem dovolená, nemocenské volno, mateřská a rodičovská dovolená, placené volno, flexibilní pracovní doba anebo třeba home office. (Beránek, 2021, s. 104)

Benefity směřující ke vzdělání

Benefity směřující ke vzdělání jsou důležité pro rozvoj zaměstnanců i zaměstnavatelů. Mohou zahrnovat školení, kurzy, stipendia nebo programy mentorství. Tato investice do rozvoje dovedností zaměstnanců zvyšuje jejich efektivitu a loajalitu k firmě. Zároveň pomáhá firmě zůstat konkurenceschopnou a inovativní.

(Beránek, 2021, s. 81)

Platové a finanční benefity

Platové a finanční benefity jsou klíčovými součástmi zaměstnaneckých výhod. Zahrnují základní mzdu, příplatky, bonusy a další finanční výhody, jako jsou příspěvky do důchodových plánů nebo zdravotní pojištění. Tyto benefity nejen motivují zaměstnance k lepšímu výkonu, ale také zvyšují jejich finanční stabilitu a pohodu. Jsou důležitým faktorem při přitahování a udržování talentovaných zaměstnanců.

(Macháček, 2021, s. 185)

Benefity směřující k vybavení zaměstnance

Benefity směřující k vybavení zaměstnance zahrnují poskytnutí potřebného vybavení pro efektivní práci a zlepšení pracovního prostředí. To může zahrnovat firemní telefony, notebooky, ergonomický nábytek a další pracovní pomůcky. Zaměstnanci mohou mít také nárok na slevy na firemní produkty nebo služby a možnosti profesního rozvoje. Poskytnutí těchto benefitů zvyšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců a pomáhá vytvořit příjemné pracovní prostředí. (Macháček, 2021, s. 189)

1.3.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné dvěma způsoby:

Fixní způsob

Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je založen na tom, že zaměstnavatel nastaví zaměstnanecké výhody, které následně uvede do kolektivní smlouvy nebo do vnitřního předpisu. Zda zaměstnanci jednotlivé zaměstnanecké výhody, které mají k dispozici využijí nebo ne, už je pouze na nich. Jedná se o určitý poukázkový systém, do

kterého lze zařadit výhody jako jsou například stravenky, firemní mobilní telefon a vozidlo, příspěvky na životní a penzijní připojištění, slevy na výrobky, příspěvek na rekreaci a vzdělání, podpora volnočasových aktivit a mnoho dalších (Macháček, 2013, s. 2).

Flexibilní způsob

Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod, lze znát také pod pojmem cafeteria systém, funguje na principu, že zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých výhod a určí bodový limit pro každého zaměstnance na daný rok. Roční bodový limit je pro každého zaměstnance individuální a může se odvíjet například od pozice zaměstnance, odpracovaných let v podniku, výkonnosti a dalších kritériích. Výhodou flexibilního způsobu je, že každý zaměstnanec má možnost vybrat si benefity z nabídky podle svých potřeb a preferencí, samozřejmě pouze do výše stanoveného počtu bodů. (Macháček, 2013, s. 3).

1.3.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat více způsoby:

Všem zaměstnancům

Do této skupiny se zařazují všichni zaměstnanci nezávisle na jakýchkoliv kritériích jako je například pracovní pozice či délka působení ve firmě. Mezi výhody lze řadit spoustu věcí jako je třeba poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, prodej produktů firmy za nižší cenu, příspěvky na stravování, sportovní a kulturní akce nebo penzijní připojištění (Macháček, 2013, s. 3).

Vybrané skupině zaměstnanců

U vybrané skupiny zaměstnanců se vybírá na základě určitých kritérií. Skupiny se většinou tvoří na základě stejné úrovně pracovní pozice, jako je například manažer či ředitel. U této skupiny najdeme výhody jako jsou služební auta s využitím i pro soukromé účely, bezplatné přechodné ubytování, hrazení dopravy, poskytování zaměstnaneckých akcí a mnoho dalších (Macháček, 2013, s. 4).

Individuálně

Zaměstnanecké výhody jsou udělovány jednotlivým zaměstnancům na základě poskytování podpory při rodinných neštěstích, živelných pohromách, dlouhodobé nemoci nebo nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance (Macháček, 2013, s. 4).

1.3.4 Financování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody je možné financovat dvěma způsoby, buď zaúčtováním na vrub nákladů a nebo pomocí sociálního fondu.

Zaúčtování na vrub nákladů

Tento typ financování zaměstnaneckých benefitů je účtován přímo do nákladů společnosti. Jednotlivé benefity jsou individuálně posuzovány, zda jsou nebo nejsou daňově uznatelným nákladem (Beránek, 2021, s. 7).

Sociální fond

Sociální fond je tvořen ze zisku po zdanění, takže nelze tvořit na vrub daňově uznatelných nákladů. Značná nevýhoda tohoto typu financování zaměstnaneckých benefitů je fakt, že žádný z benefitů nesnižuje základ daně u zaměstnavatele (Beránek, 2021, s. 10).

1.4 Zaměstnanecké benefity z hlediska daně z příjmů

Na zaměstnanecké benefity se z hlediska daně z příjmů lze dívat dvěma pohledy. Pro oba pohledy je důležitý zákon č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmu, ve kterém je všechno zahrnuto (Běhounek, 2024).

První pohled je z pohledu zaměstnance, kdy zaměstnanecké benefity mohou být osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti, anebo rozlišovat, zda budou zahrnovány či naopak do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Macháček, s. 3, 2021).

Druhý pohled je zaměstnavatelův, u kterého zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů) anebo poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění (Macháček, s. 3, 2021).

Jako nejlepší řešení zaměstnaneckých výhod jsou považovány benefity, které jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, nejsou zahrnuty do výpočtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň jsou zaměstnavatelem uznávány jako daňově uznatelný výdaj, snižující základ daně z příjmů (Macháček, s. 3, 2021).

1.5 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost je založena na postojích a emocích, které jedinec spojuje se svou prací. Pozitivní a příznivé postoje signalizují, že pracovník je spokojen se svým pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Naopak negativní a nepříznivé postoje mohou naznačovat nedostatek spokojenosti či nespokojenost s prací. Důležité je si uvědomit, že postoj k práci je individuální proměnná, která se může lišit od kolektivního vnímání morálky. Morálka spíše reflektuje pocity sounáležitosti s pracovním kolektivem a touhu zůstat jeho součástí (Armstrong, 2015, s. 228).

1.5.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Mezi faktory ovlivňující míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti patří, jak uvádí Armstrong (2015), vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly nad prací a dosažený úspěch či neúspěch.

Vnitřní motivační faktory se zaměřují na povahu práce, konkrétně na pět hlavních charakteristik, jako je rozmanitost dovedností, pracovní identita, význam práce, autonomie a zpětná vazba (Armstrong, 2015, s. 228).

Úroveň kontroly představuje klíčový faktor ovlivňující postoje jednotlivců k práci. Touha být aktivně zapojen do pracovního procesu spolu s kolegy představuje jednu z nejsilnějších lidských vlastností (Armstrong, 2015, s. 228).

Úspěch či neúspěch promítá v lidech emoce. Úspěch přináší spokojenost, zejména když se pracovník cítí, že plně využil své schopnosti. Neúspěch naopak často vyvolává nespokojenost (Armstrong, 2015, s. 229).

1.5.2 Měření pracovní spokojenosti

Měření pracovní spokojenosti zaměstnanců je klíčovým krokem k pochopení jejich potřeb, motivací a celkového postoje k práci. Existuje široká škála metod měření spokojenosti zaměstnanců, přičemž každá má své specifické výhody a omezení (Kociánová, 2010, s. 34).

Strukturované dotazníky – Jedním z nejčastějších přístupů k měření pracovní spokojenosti zaměstnanců je provádění průzkumu pomocí dotazníkového šetření. Tyto průzkumy jsou snadno administrativně realizovatelné, poměrně nákladově efektivní a poskytují rychle rozsáhlé množství dat. Mohou být prováděny v různých formách, včetně online, papírových nebo osobních, podle specifických potřeb a situace organizace. Často jsou anonymní, což může zaměstnancům pomoci vyjádřit své pocity a myšlenky s větší objektivitou.

Rozhovory – Rozhovory se zaměstnanci nabízejí osobnější přístup než dotazníkové šetření. Jsou prováděny většinou osobně, což umožňuje hlubší proniknutí do dynamiky organizace a poskytuje autentický pohled na aktuální situaci. Důležité je mít standardizovaný soubor otázek, aby byla zajištěna konzistence při vedení rozhovorů. Zároveň je klíčové vytvořit příjemné prostředí, které umožní zaměstnancům pohodlněji sdílet své názory a pocity.

Kombinace rozhovoru a dotazníku – Tato metoda spojuje výhody obou předchozích metod. Respondenti vyplní strukturovaný dotazník, což poskytne kvantitativní data, a následně jsou s vybranými respondenty uskutečněny individuální rozhovory, aby se získalo hlubší porozumění jejich odpovědí a kontextu.

Diskusní skupiny – jsou podobné pohovorům, ale zaměřují se na skupinu zaměstnanců. Poskytují prostředí pro spolupráci a otevřené sdílení nápadů. Diskusní skupiny by měly mít moderátora, který bude udržovat konverzaci. Moderátor také zajišťuje průběh diskuse a stanovuje pravidla, včetně důvěrnosti. Nevýhodou diskusních skupin je, že mohou být časově a finančně náročné.

1.6 Pracovní loajalita zaměstnanců

Výraz loajalita má různé významy, zahrnující věrnost, upřímnost, oddanost a souhlas. Někdy však může nést i negativní zabarvení, jako je podlézavost. V kontextu firem lze tyto aspekty detailněji rozvést. Věrnost může znamenat oddanost zaměstnance buď k celé firmě, nebo k jeho konkrétnímu nadřízenému, což může vést k tomu, že pokud vedoucí změní pracovní místo, zaměstnanec se může rozhodnout jít za ním. Klasická věrnost firmě se projevuje dlouhodobým pracovním vztahem, který může trvat i celý profesní život. Upřímnost není pouze schopností vyjadřovat se otevřeně, ale i schopností přijímat upřímnost od ostatních. Tento postoj přináší firmě výhody a souvisí s čestností a schopností přiznat vlastní chyby. Souhlasný postoj naznačuje osobní souznění s firmou, i když nemusí znamenat absolutní souhlas s každým rozhodnutím společnosti (Halík, 2008, s. 45).

Nejlepší výkony zaměstnanci nevykazují pod přísným dohledem managementu, ani na striktně vymezených pracovních pozicích. Skutečné úspěchy přicházejí tehdy, když mají více zodpovědnosti a mají možnost najít uspokojení ve své práci. Tento přístup přináší výhody jak jednotlivcům, tak celé organizaci (Armstrong, 2015, s. 49).

1.7 Zhodnocení teoretických východisek

První část bakalářské práce se zaměřuje na pochopení systému benefitů a jeho klíčové propojení s odměňováním zaměstnanců. Na začátku jsou vysvětleny klíčové pojmy, které umožňují lépe proniknout do této problematiky. Při navrhování systému benefitů je zásadní analyzovat faktory, které mohou ovlivnit jeho účinnost. Inspirace byla čerpána z odborné literatury Michaela Armstronga doplněná Josefem Koubkem, který sepsal vnitřní i vnější faktory ovlivňující společnost.

Následně byl proveden konkrétní popis zaměstnaneckých benefitů podle Ivana Macháčka. Definovali se základní pojmy, rozdělení benefitů a způsoby jejich poskytování a financování. Dále za pomoci Zákonu o dani z příjmu a literatury Macháčka byly vysvětleny daňové aspekty, a to jak z hlediska daně z příjmů, tak z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Identifikovali se i benefity, které jsou optimální z obou perspektiv.

Konec teoretické části byl věnován pojmům pracovní spokojenosti, kde se mimo jiné zmínili i metody měření spokojenosti jako je dotazníkové šetření, které budou využity v analytické části k vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů. Posledním pojmem byla definována pracovní loajalita zaměstnanců, která je společně s pracovní spokojeností důležitá vůči společnosti, protože tyto aspekty jsou klíčové pro úspěšné fungování systému benefitů a mohou ovlivnit celkovou výkonnost a stabilitu organizace.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: Continental Barum, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Objízdna 1628, Otrokovice 765 02

IČO: 45788235

Vznik společnosti: 1. března 1993

Základní kapitál: 2 235 275 000 Kč

Počet zaměstnanců: 5300

Obrat: 96 966 734 000 Kč

Zisk: 3 679 299 000 Kč

Předmět podnikání:

- zpracování gumárenských směsí
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- opravy silničních vozidel
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- obráběčství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2023)

2.2 Historie a současnost společnosti

Barum Continental s.r.o. je významnou společností sídlící ve městě Otrokovice, které se nachází vedle nedalekého Zlína ve Zlínském kraji. Společnost Barum Continental má bohatou historii, která sahá až do roku 1932, kdy Baťa poprvé vylisoval své první auto pláště. V roce 1948 vznikl název Barum, který byl vytvořen, díky spojení značek Baťa, Rubena, Mitas a Matador. Od roku 1992 je součástí renomovaného německého koncernu Continental AG, což ji řadí mezi významné hráče v oblasti výroby pneumatik.

Hlavním zaměřením společnosti Barum Continental je výroba pneumatik pro různé typy vozidel, včetně osobních automobilů a nákladních vozidel. Pneumatiky značky Barum Continental jsou známé svou cenovou dostupností a zároveň spolehlivým výkonem, což z nich činí oblíbenou volbu pro mnoho motoristů.

Společnost investuje do výzkumu a vývoje nových technologií a materiálů, aby zajistila nejen konkurenceschopné produkty, ale také zlepšila bezpečnost a udržitelnost svých pneumatik. Její moderní výrobní závody v Otrokovicích jsou srdcem výroby pro evropský trh.

Barum Continental má velký význam pro místní ekonomiku, zaměstnává tisíce pracovníků a aktivně se zapojuje do komunitních a environmentálních iniciativ. Společnost také dbá na vysokou kvalitu svých produktů a drží různé certifikace a standardy týkající se bezpečnosti a ochrany životního prostředí. (barum-tyres, 2023)

2.3 Analýza ekonomické situace společnosti

Hodnocení ekonomické situace společnosti Barum Continental s.r.o. bylo provedeno pro pětileté sledované období, konkrétně v letech 2018–2022. Rok 2023 není zahrnut, protože výroční zpráva ještě nebyla vypracována. Součástí této analýzy je zhodnocení výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a výpočet bankrotního modelu IN05, jehož výsledky poskytují obraz finančního zdraví podniku.

2.3.1 Analýzu výnosů, nákladů a výsledku hospodaření

Tato analýza vychází z informací získaných z výročních zpráv společnosti pro jednotlivé roky. Pomocí tabulky výkazu zisku a ztrát jsou vypočteny celkové výnosy, celkové náklady a výsledek hospodaření.

Tabulka č. 1: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výkazu zisku a ztrát společnosti Barum Continental s.r.o.)

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
CELKOVÉ VÝNOSY	72 097 928 Kč	76 307 855 Kč	65 911 438 Kč	75 715 963 Kč	96 966 734 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	69 062 324 Kč	73 805 476 Kč	63 210 142 Kč	73 224 085 Kč	93 287 435 Kč
VH	3 035 604 Kč	2 502 379 Kč	2 701 296 Kč	2 491 878 Kč	3 679 299 Kč

Z celkové analýzy výnosů ve sledovaném období 2018-2022 vyplývá několik klíčových závěrů. Celkové výnosy společnosti vykazují dlouhodobý trend růstu, s výjimkou roku 2020, kde došlo k významnému poklesu o téměř 10,5 miliard Kč. Tento pokles lze přičíst omezením způsobeným pandemií COVID-19, která vedla ke snížení poptávky v první polovině roku 2020. Nicméně, v druhé polovině roku se poptávka začala postupně obnovovat a vrátila se na úroveň před krizí. Naopak v roce 2022 jsme svědky obrovského růstu celkových výnosů ve srovnání s předchozími roky. Tento nárůst lze přičíst navýšení cen nabízených produktů v reakci na zvýšení cen základních surovin a energií, přepravních nákladů a vysoké inflace v kombinaci s produktivitou práce (Výroční zpráva společnosti Barum Continental s.r.o.).

Analýza celkových nákladů za posledních pět let ukazuje na nepravidelný trend zvyšování celkových nákladů. V roce 2019 došlo k významnému růstu těchto nákladů o téměř 4,8 miliardy Kč. Hlavními faktory tohoto nárůstu byly rostoucí personální náklady a investice do rozšíření technologického vybavení. Rok 2020 byl poznamenán pandemií covid-19, která způsobila pokles celkových nákladů o téměř 10,6 miliardy Kč. V důsledku této situace byla společnost nutná omezit krátkodobé investice a snížit neproduktivní náklady v reakci na ekonomické dopady pandemie. Následně v roce 2021 se celkové náklady vrátily na úroveň z roku 2019. Avšak v roce 2022 byl zaznamenán opět významný nárůst, který byl nejvyšší v porovnání s předchozími roky. Tento nárůst byl přičítán

začátku války na Ukrajině a následným sankcím vůči Rusku, což zapříčinilo ovlivnění hned několika faktorů, jako je narušení dodavatelského řetězce, energetická krize, růst úrokových sazeb a inflace (Výroční zpráva společnosti Barum Continental s.r.o.).

Výsledek hospodaření lze popsat jako mírně fluktuující, avšak s pozitivním dlouhodobým trendem růstu. I přes kolísání v jednotlivých letech je zřejmé, že celkový výsledek hospodaření má tendenci stoupat. Tento trend naznačuje, že společnost si pravděpodobně vytváří pevnější pozici na trhu a zvyšuje svou ziskovost (Výroční zpráva společnosti Barum Continental s.r.o.).

2.3.2 Analýza bankrotního modelu IN05

Index IN05 byl vytvořen manželským párem Neumaierů a jedná se o poslední aktualizovaný index IN. Index IN05 je určen přímo pro české podniky a vyjadřuje nám finanční zdraví podniku, respektive, zda je podnik schopen dostat svým závazkům a schopen tvořit hodnotu pro vlastníka. Index IN05 jsme si zvolili pro přesnější analýzu finanční situace společnosti (Bartoš, 2023).

Vzorec pro výpočet ukazatele IN 05:

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$$

$X1$ = celková aktiva/cizí zdroje

$X2$ = zisk před zdaněním (EBIT)/nákladové úroky

$X3$ = zisk před zdaněním (EBIT)/celková aktiva

$X4$ = celkové výnosy/celková aktiva

$X5$ = oběžná aktiva/krátkodobé cizí zdroje

Na základě výsledků ukazatele z výše uvedeného vzorce, jsme schopni hodnotit finanční zdraví podniku pomocí následujících kritériálních hodnot:

$IN05 < 0,90$ vysoká pravděpodobnost bankrotu

$0,90 < IN05 < 1,60$ podnik se nachází v šedé zóně, 50% pravděpodobnost bankrotu

IN05>1,60 podnik tvoří hodnotu a má nízkou pravděpodobnost bankrotu
(Bartoš, 2023)

Tabulka č. 2: Výsledky bankrotního modelu IN05 pro Barum Continental s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Výkazu zisku a ztrát a rozvahy společnosti Barum Continental s.r.o.)

	2018	2019	2020	2021	2022
X1	3,17	3,34	3,82	4,00	2,94
X2	45,27	22,01	40,48	50,10	22,29
X3	0,09	0,07	0,07	0,07	0,14
X4	1,78	1,78	1,49	1,62	2,95
X5	2,52	2,67	3,22	3,33	2,15
VÝSLEDEK IN05	3,20	2,21	3,02	3,42	2,63

Z výsledků analýzy bankrotního indexu IN05 za sledované období 2018-2022 vyplývá zajímavý obraz. I přes kolísání hodnot tohoto ukazatele se zdá, že se obecně drží kolem hodnoty 3, což naznačuje určitou stabilitu. Výjimkou je rok 2019 a 2022, kdy došlo k výraznému poklesu ukazatele X2. V roce 2019 je pokles přičítán úbytku zisku a nárůstu úrokových nákladů. Následující dva roky, 2020 a 2021, přinesly pozitivní trend, kdy hodnota indexu stoupala. Nicméně v roce 2022 jsme svědky opětovného poklesu pod hodnotu 3. Tento pokles se zdá být v kontrastu s relativně rostoucím ziskem ve srovnání s předchozími lety, avšak je spojen s nárůstem úrokových nákladů.

Celkově tedy i přes patrný pokles hodnot v letech 2019 a 2022 říci, že společnost tvoří hodnotu a je schopna se vyhnout bankrotu. Tento fakt svědčí o celkové odolnosti firmy i v náročnějších obdobích, kdy se mohou objevit externí tlaky či nepříznivé podmínky na trhu.

2.3.3 Shrnutí ekonomické situace společnosti

Analýza výnosů, nákladů a výsledku hospodaření – společnost tvoří zisk

Analýza bankrotního modelu IN05 – společnost nebankrotuje

2.4 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je rozčleněna do tří hlavních sekcí: výrobní část, marketing a obchodu a finance a controlling. Největší částí je výrobní oddělení, které

zaměstnává nejvíce pracovníků a je rozděleno do pěti oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího, který zodpovídá za jeho správný chod. S ohledem na třísměnný provoz je každé oddělení rozděleno do čtyř směn, a pod vedením každého vedoucího oddělení jsou čtyři mistři, z nichž každý řídí jednu ze směn. Vedoucí oddělení a mistři jsou klasifikováni jako technickohospodářští pracovníci, kteří jsou nepřímo propojeni s výrobním procesem. Další pozicí, která tvoří největší část pracovníků ve společnosti a zároveň je na nejnižší úrovni, je pozice operátora. Tito operátoři jsou přímo zapojeni do výrobního procesu a mají vliv na jeho průběh. Sekce marketingu a financí jsou odlišné od výrobní sekce a jsou méně rozsáhlé. Zaměstnanci v těchto sekcích pracují obvykle ve fixní pracovní době od pondělí do pátku a zabývají se marketingem, obchodem, financemi a controllingem (například marketingový specialista nebo účetní) (HR Manager, 2024).



Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5 Analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňuje činnost společnosti Barum Continental s.r.o. Zatímco vnitřní faktory jsou ty, které společnost může ovlivnit, jako například podniková kultura a strategie, vnější faktory jsou ty, na které společnost nemá přímý vliv, jako například demografický vývoj populace.

2.5.1 Vnitřní prostředí

Podniková kultura

Hodnoty společnosti jsou zakotveny ve čtyřech základních principech: Důvěra, touha vítězit, svoboda k činům a soudržnost. Tyto zásady tvoří jádro firemní kultury a inspirují zaměstnance k dosahování průkopnických výsledků a služeb.

Důvěra je klíčovým faktorem pro úspěch společnosti a je základem každého slibu, který společnost dává zaměstnancům a zainteresovaným stranám. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k plnění slibů a dodržování zásad důvěry, které jsou vloženy do nich.

Touha vítězit motivuje zaměstnance k neustálému dosahování vrcholného výkonu a k vytváření hodnot s nekompromisní kvalitou.

Svoboda k činům a osobní odpovědnost jsou kořeny růstu společnosti Continental. Zaměstnancům je poskytována maximální míra svobody a autonomie při plnění úkolů a je od nich očekávána odpovědnost za dosažení výsledků.

Soudržnost podporuje spolupráci a vzájemnou podporu mezi zaměstnanci, kteří využívají své různorodé dovednosti a zkušenosti k dosahování společných cílů (HR Manager, 2024).

Podniková organizace

Barum Continental je významným hráčem v gumárenském průmyslu, specializujícím se na výrobu a distribuci pneumatik pro širokou škálu vozidel, včetně osobních, nákladních a průmyslových užitkových vozidel. Jako součást renomované skupiny Continental se pyšní postavením jednoho z předních světových dodavatelů automobilového průmyslu. Společnost je známá svou dlouholetou tradicí kvalitní výroby pneumatik, které se

vyznačují vysokou odolností, bezpečností a výkonem. Jejich pneumatiky jsou navrženy a vyrobeny s ohledem na nejnovější technologické standardy a požadavky trhu, což je činí preferovanou volbou zákazníků po celém světě. Díky svému globálnímu dosahu a síti distribučních center dokáže Barum Continental účinně a efektivně uspokojit potřeby zákazníků ve více než desítkách zemí po celém světě. Jejich široký sortiment pneumatik pokrývá různé typy terénu, klimatické podmínky a potřeby zákazníků, což zajišťuje jejich konkurenceschopnost a zároveň udržuje vysoký standard spokojenosti zákazníků (Výroční zpráva společnosti, 2022).

Technika a technologie

Ve výrobním procesu pneumatik hraje technika a technologie klíčovou roli. Společnost využívá širokou škálu specializovaných strojů určených pro jednotlivé úkoly a fáze výroby. Současně se zaměřuje na implementaci automatizace a robotizace, což je dlouhodobý proces probíhající postupně. Rozhodnutí o tom, kde provést tuto implementaci, se řídí fyzickou zátěží zaměstnanců. Pracoviště se inovují tak, aby práce nebyla tak fyzicky náročná a aby se zaměstnancům ulehčila. Současně probíhá robotizace a automatizace i na pracovištích, kde je lidská přítomnost zbytečná a může být nahrazena stroji. Zaměstnanci tak mají pouze dohled nad prací, přičemž v případě automatizace není ani dohled potřebný. Po dokončení jednoho výběrového kola následuje stejný proces, při kterém se opět vybírají pracoviště s největší fyzickou zátěží, aby se práce zaměstnancům ulehčila. Například letos byl dokončen nový sklad pro hotové výrobky, který je plně automatizovaný a nevyžaduje lidskou přítomnost pro manipulaci (HR Manager, 2024).

Lidé

V současné době společnost zaměstnává téměř pět a půl tisíce zaměstnanců a řadí se tak k jedním z největších firem ve Zlínském kraji. Největší část zaměstnanců spadá do výrobní části, která tvoří 92 % všech zaměstnanců v podniku. Nejrozšířenější pozicí je pozice operátora, což je zároveň pozice nejnižší úrovně. Právě, pro tuto pozici klade společnost největší důraz a je na ni zaměřen celý benefitní systém. Cílem společnosti je, aby právě tato skupina zaměstnanců byla motivována a naplňovala spokojenost všech zaměstnanců, jako odměnu za jejich odvedenou práci (HR Manager, 2024).

Podniková strategie

Podniková strategie společnosti je postavena na čtyřech hlavních pilířích: jádro, příležitosti, zodpovědnost a tým.

Jádro strategie je zaměřeno na vynikající pneumatiky, které stojí za ziskovým růstem a umisťují společnost mezi špičkové hráče na trhu. Příležitosti jsou klíčovým prvkem strategie, neboť společnost usiluje o udržení vedoucí pozice mezi poskytovateli řešení v oblasti pneumatik. Zodpovědnost je dalším důležitým aspektem strategie. Cílem je stát se nejprogresivnější pneumatikářskou firmou z hlediska environmentální a sociální odpovědnosti. Tým hraje klíčovou roli v úspěchu strategie. Strategickým cílem je vítězit jako jeden globální tým, přičemž zákazníci jsou považováni za prioritní.

Cílem společnosti je provádět investice do rozvoje, zlepšování environmentálního a sociálního prostředí a dlouhodobě zvyšovat výkonnost a efektivitu (HR Manager, 2024).

Hledisko pracovníků

Pro společnost je klíčové soustředit se především na zaměstnance na nižších úrovních, což se odráží i v interním benefičním programu, který je speciálně navržen pro tuto skupinu pracovníků. Motivovat a podporovat tyto zaměstnance prostřednictvím tohoto programu je nezbytné, protože tito zaměstnanci tvoří jádro pracovní síly společnosti a jejich angažovanost a spokojenost ovlivňují celkovou produktivitu a úspěch organizace (HR Manager, 2024).

2.5.2 Vnější prostředí

Globalizace

Podnik Barum Continental, který se specializuje na výrobu pneumatik, čelí vlivům globalizace v různých oblastech svého podnikání. Jednou z výhod, kterou globalizace přináší, je možnost expandovat na nové trhy po celém světě. Díky tomu má podnik přístup k širší zákaznické základně a může využít rostoucí poptávku po pneumatikách ve světových regionech. S tím souvisí i určité hrozby, konkrétnějšími aspekty je neefektivní dovoz surovin a materiálů, které jsou potřebné pro výrobu pneumatik. Barum Continental

může čelit vysokým nákladům na dovoz surovin z různých částí světa a zároveň musí řešit logistické a organizační výzvy spojené s nákupy materiálů v globálním měřítku. Dalším faktorem, který ovlivňuje společnost v globalizovaném prostředí, je konkurence. Na trhu s pneumatikami se angažuje mnoho výrobců, kteří usilují o získání podílu na trhu. Barum se, tak musí snažit konkurovat dalším firmám, které nabízejí podobné produkty a služby. Tento konkurenční tlak není jen lokální, ale i celosvětový. Kromě toho globalizace ovlivňuje i dodavatelské řetězce. Závislost na dodavatelích z různých zemí může přinášet rizika přerušení dodávek v případě problémů se zásobami nebo logistikou v určitých regionech (HR Manager, 2024).

Trendy v zaměstnání lidí

V této analýze využijeme ukazatele míry nezaměstnanosti a ekonomicky aktivního obyvatelstva.

V tabulce č. 4 je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v porovnání s celorepublikovou mírou nezaměstnanosti v letech 2018 až 2022. Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji byla poměrně stabilní. Dosáhla nejnižších hodnot v letech 2018 a 2021, kdy činila 1,8 %, zatímco v roce 2021 dosáhla svého maxima s hodnotou 2 %. V porovnání s tím hodnoty v celé ČR spíše kolísaly v rozmezí od 2 % do 2,8 %. Srovnání obecné míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji s celorepublikovou mírou naznačuje, že Zlínský kraj se v průběhu celého sledovaného období držel pod průměrem nezaměstnanosti v České republice. Tento relativně stabilní trend míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji může být důsledkem regionálních ekonomických podmínek a průmyslové struktury, která poskytuje stabilní pracovní příležitosti.

Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022
Nezaměstnanost v ZK	5 200	5 600	5 500	5 200	5 700
Obecná míra nezaměstnanosti v ZK	1,8 %	2 %	1,9 %	1,8 %	2 %
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR	2,2 %	2 %	2,6 %	2,8 %	2,2 %

Další tabulka zobrazuje, jak se vyvíjel počet ekonomicky aktivního obyvatelstva ve Zlínském kraji za posledních pět let. Z výsledných hodnot je vidět, že ukazatel vykazuje

klesající trend do roku 2021. V roce 2022 se hodnota ustálila na 281 400 obyvatel.

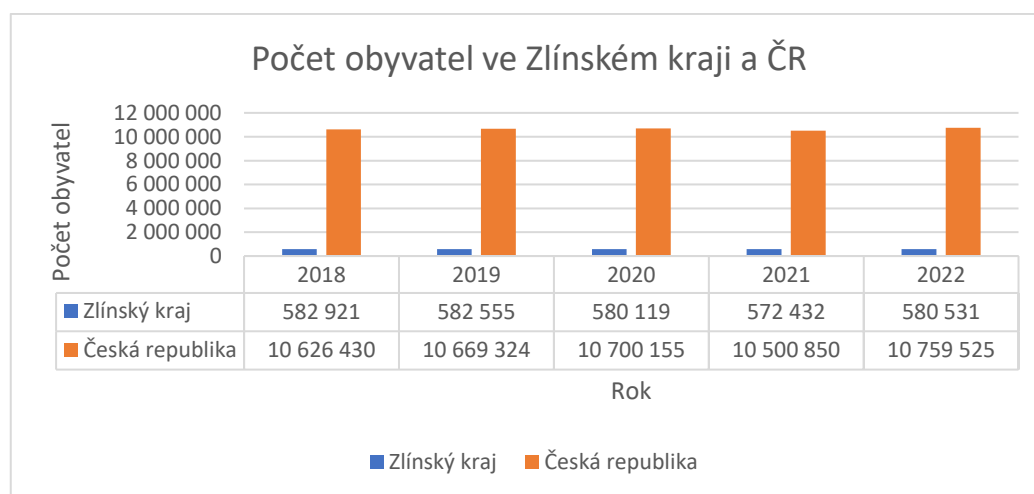
Tabulka č. 4: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve Zlínském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo	291 400	288 900	286 400	281 400	281 400

Trendy v populačním vývoji

V analýze trendů populačního vývoje jsou důležité demografické údaje Zlínského kraje, konkrétně tedy rozdělení obyvatelstva dle pohlaví, počtu obyvatel, věkové struktury a rozložení obyvatel podle úrovně vzdělání.

Následující graf ukazuje populační vývoj ve Zlínském kraji v porovnání s Českou republikou v letech 2018-2022. Zlínský kraj byl vybrán z důvodu, že společnost Barum Continental sídlí právě zde. Během sledovaného období tvořil počet obyvatel ve Zlínském kraji přibližně 5,45% celkové populace České republiky. V období let 2018-2021 byl vyzorován klesající trend v počtu obyvatel ve Zlínském kraji, s výrazným nárůstem o 8 099 obyvatel v roce 2022. Naopak v České republice byl do roku 2020 zaznamenán rostoucí trend, ale v roce 2021 nastal výrazný pokles o téměř 200 000 obyvatel, následovaný mírným nárůstem v roce 2022.



Graf č. 1: Počet obyvatel ve Zlínském kraji a ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Z tabulky Rozložení obyvatelstva dle pohlaví ve Zlínském kraji je zřejmé, že po celou dobu sledování, tvoří většinu obyvatel Zlínského kraje ženy. V obou případech, jak u žen, tak mužů, lze pozorovat mírný pokles počtu obyvatel do roku 2021, po němž následuje v roce 2022 návrat k hodnotám podobným těm z předchozího roku.

Tabulka č. 5: Rozložení obyvatelstva dle pohlaví ve Zlínském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Pohlaví	2018	2019	2020	2021	2022
Muž	285 883	285 949	284 585	281 650	284 855
Žena	297 038	296 606	295 534	290 782	295 676

V následující tabulce jsou uvedeny data věkové struktury obyvatel ve Zlínském kraji. Věková struktura je rozdělena do šesti skupin v neurčitém věkovém rozpětí. Nejvíce zastoupenou skupinou obyvatel v každém roce je kategorie 65 a více let, což odpovídá populaci seniorů.

Tabulka č. 6: Věková struktura ve Zlínském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Rok	0-14	15-29	30-39	40-49	50-64	65 a více
2018	87 958	90 783	78 318	91 963	115 314	118 585
2019	88 411	88 639	76 285	93 361	114 520	121 339
2020	88 643	86 743	75 241	93 226	113 734	122 532
2021	87 839	83 855	72 472	91 471	113 132	123 663
2022	89 279	85 404	73 558	91 666	114 731	125 893

Posledním sledovaným ukazatelem v trendech populačního vývoje je rozložení obyvatel podle úrovně vzdělání ve Zlínském kraji. Data jsou počítány u obyvatel, kteří dovršili věku patnácti let. V kategoriích základního/bez vzdělání a středního s maturitou nejsou zaznamenány výrazné změny v četnosti. Ovšem skupina s vyšším vzděláním, tj. střední vzdělání s výučním listem, byla nejpočetnější, přestože v posledních letech vykazovala pokles. Naopak, vysokoškolské vzdělání vykazuje růst, s výjimkou roku 2019.

Tabulka č. 7: Rozložení obyvatelstva Zlínského kraje podle úrovně vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Vzdělání	2018	2019	2020	2021	2022
Základní/bez vzdělání	66 600	69 100	68 000	66 300	67 000
Střední bez maturity	184 300	183 100	183 100	173 200	167 000
Střední s maturitou	165 800	165 700	163 400	167 200	165 300
Vysokoškolské vzdělání	78 600	76 300	79 200	83 700	85 200

Tržní mzdové sazby

Analýza tržní mzdové sazby využije ukazatele průměrných mezd, inflace a nejdůležitější benefity hodnocené dle zaměstnanců Zlínského kraje. Analýza těchto ukazatelů umožňuje podnikům a zaměstnavatelům lépe porozumět mzdovému prostředí ve Zlínském kraji a přijímat informovaná rozhodnutí ohledně mzdové politiky, aby byli konkurenceschopní na trhu práce a aby si udrželi spokojené zaměstnance.

Ukazatel průměrných mezd vykazuje, jak ve Zlínském kraji, tak v České republice růstovou tendenci. Největší nárůst průměrné mzdy ve Zlínském kraji byl v roce 2022, kdy průměrná hrubá mzda narostla o 10,96 %, v ten samý rok měla průměrná hrubá mzda v ČR nárůst pouze 5,32 %, tedy pouze o polovinu. Největší nárůst měl ukazatel v ČR v roce 2019 a to 7,88 %. Lze, tedy říct, že zaměstnavatelé ve Zlínském kraji reagovali na zvýšené ceny a inflaci v roce 2022, která činila 15,80 %.

Tabulka č. 8: Vývoj průměrných mezd ve Zlínském kraji a ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná mzda ve Zlínském kraji	27 842	29 638	31 494	33 008	36 626
Průměrná mzda v ČR	32 051	34 578	36 176	38 277	40 317

Níže uvedená tabulka uvádí vývoj hodnot inflace v České republice v letech 2018-2022. Na základě dat z tabulky, lze jednoznačně říct, že největší nárůst roční inflace byl v roce 2022. Vysoký nárůst inflace oproti předchozím rokům lze přičíst válce na Ukrajině, která byla vyvolána Ruskem v únoru 2022 a vedla k postupnému uvalování sankcí.

S růstem inflace je třeba počítat s tím, že zaměstnanci budou žádat o zvýšení mezd, aby si udrželi reálnou kupní sílu vzhledem k rostoucím cenám.

Tabulka č. 9: Vývoj roční inflace v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2024)

	2018	2019	2020	2021	2022
Míra inflace v ČR	2%	3,20%	2,30%	6,60%	15,80%

Jako poslední tabulka v analýze tržní mzdové sazby je tabulka č.3, ve které je uveden seznam prvních patnácti nejžádanějších benefitů podle průzkumu, který provedl internetový portál Zlín.CZ na konci roku 2018. Tento průzkum se zaměřil na zaměstnance Zlínského kraje a dotazoval se jich, které benefity považují za nejdůležitější. Do průzkumu se zapojilo 35 největších společností ve Zlínském kraji na základě počtu zaměstnanců a byly dotazovány různé pozice, jak dělnické, tak manažerské. Mezi největší společnosti Zlínského kraje patří i Barum Continental, který byl také zapojen do výzkumu (Zlín.CZ, 2018).

Tabulka č. 10: Nejdůležitější benefity dle hodnocení zaměstnanců Zlínského kraje
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zlín.CZ, 2018)

1. Pět týdnů dovolené
2. Stravenky
3. Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
4. Možnost čerpat neplánované placené volno
5. Možnost práce z domova
6. Úhrada nákladů na dopravu do zaměstnání
7. Možnost dalšího vzdělávání
8. Služební automobil
9. Služební telefon
10. Občerstvení na pracovišti
11. Příspěvek na sport, kulturu či relaxaci
12. Masáže, fyzioterapie, rehabilitace
13. Dary k výročí, narozeninám
14. Poukaz na léky a výživové doplňky
15. Zvýhodněná půjčka

Z výsledků výzkumu vyplývá, že nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance Zlínského kraje je týden dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce, což potvrdilo 54 % respondentů. Na druhém místě se umístily stravenky, které jsou důležité pro 43 % oslovených. Na třetím a čtvrtém místě se objevily benefity spojené s pojištěním a sick days, které si udržely podporu nad 20 % respondentů. Další benefity, jako je homeoffice, vzdělávací programy nebo příspěvek na dopravu, sdílely společné místo s 15 % podporou. Benefity spojené se služebními věcmi, jako je telefon či automobil, jsou důležité pouze pro 10,7 % zaměstnanců. Zbylé benefity od desátého do patnáctého místa ukazují, že jsou pro zaměstnance v podnicích na území Zlínského kraje nejméně důležité (Zlín.CZ, 2018).

Scéna kolektivních pracovních vztahů

Ve společnosti je zaveden vnitřní předpis a kolektivní smlouva, která slouží k regulaci vztahů mezi zaměstnavatelem a odbornou organizací a mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Tato smlouva stanovuje práva a povinnosti obou smluvních stran, pokud není dohodnuto jinak. Je v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce, zákona o kolektivním vyjednávání, zákona o zaměstnanosti a dalšími prováděcími předpisy. Hlavním cílem kolektivní smlouvy je vytvoření podmínek pro dlouhodobé zachování sociálního smíru, který je základem prosperity, a případné spory budou řešeny s cílem dosažení dohody (HR Manager, 2024).

Scéna ústřední vlády

Společnost by měla pravidelně sledovat změny v právních předpisech a vládních ustanoveních, které ovlivňují systém odměňování zaměstnanců. Mezi klíčové předpisy, které mají vliv na odměňování zaměstnanců, patří Zákon č. 262/2006 Sb., známý jako zákoník práce. Tento zákon stanovuje například pracovní podmínky, minimální mzdu a minimální počet dnů dovolené. Dalším důležitým právním předpisem je Zákon č. 2/1991 Sb., známý jako zákon o kolektivním vyjednávání, který usiluje o uzavření kolektivních smluv. Posledním klíčovým zákonem pro společnosti, které poskytují svým zaměstnancům nepovinné benefity, je Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který pomáhá společnostem s posouzením výhodnosti poskytovaných benefitů (zakonyprolidi.cz, 2024).

2.5.3 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Tabulka č. 11: Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Podniková kultura	Základní čtyři hodnoty důvěra, touha vítězit, svoboda jednání a soudržnost, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců
Podniková organizace	Podniká v gumárenském průmyslu a díky svým kvalitám a konkurenceschopným pneumatikám přispívá ke globálnímu automobilovému průmyslu
Technika a technologie	Pomocí investic do inovací zvýšení efektivity, eliminace lidské přítomnosti, kde není potřeba a snížení fyzické zátěže zaměstnanců
Lidé	Není potřeba vysoká úroveň vzdělání, vysoký počet zaměstnanců
Podniková strategie	Cílem je zvyšovat efektivnost a výkonnost, udržet si vedoucí pozici na trhu
Hledisko pracovníků	Zaměřit se na potřeby zaměstnanců a vytvořit jim co nejlepší pracovní podmínky

2.5.4 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle, 2024)

Globalizace	Vstup společnosti na trhy po celém světě a zvětšení poptávky, globální společnost, větší konkurence
Trendy v zaměstnávání lidí	Malá míra nezaměstnanosti a pokles aktivního obyvatelstva v kraji vede k menší dostupnosti pracovní síly
Trendy v populačním vývoji	Rostoucí počet obyvatel v kraji s vysokoškolským vzděláním může vést k větším ambicím po lepší práci
Tržní mzdové sazby	Reakce na zvýšenou inflaci, mezd a přizpůsobení benefitů
Scéna kolektivních pracovních vztahů	dodržování právních standardů a řízení vztahů se zaměstnanci
Scéna ústřední vlády	Sledovat vývoj úpravy zákonů určené pro benefity

2.6 Analýza aktuálního systému benefitů

Společnost nabízí svým zaměstnancům velkou nabídku zaměstnaneckých benefitů pro své zaměstnance.

Vzdělání

Všichni zaměstnanci mají možnost rozvíjet své odborné schopnosti a komunikační dovednosti v souladu se svými pracovními pozicemi. Například zaměstnavatel poskytuje až 6 000 Kč ročního příspěvku na jazykové vzdělávání (HR Manager, 2024).

Zvýhodněný nákup pneu

Zaměstnanci mají možnost zakoupit pneumatiky a využít služby přezutí za výhodnou cenu, kterou nabízí společnost (HR Manager, 2024).

Půjčky

Poskytnutí bezúročné půjčky do výše 250 000 Kč na bytové problémy (HR Manager, 2024).

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům pravidelnou měsíční částkou 2000 Kč na penzijní připojištění (HR Manager, 2024).

Týden dovolené navíc

Každý zaměstnanec má nárok na týden dovolené navíc, což představuje 25 dnů dovolené v porovnání s minimální základní výměrou dovolené dle Zákoníku práce, které činí pouhých 20 dnů. K týdnu dovolené navíc ještě společnost na základě odpracovaných let jednotlivých zaměstnanců ve firmě, nabízí možnost pracovního volna s náhradou mzdy v rozsahu od 1–4 dnů (HR Manager, 2024).

Slevy u vybraných firem (Hotel Vega, Datart)

Různé společnosti, jako je například Hotel Vega nebo Datart, aktivně hledají spojení s Barumem v rámci svého marketingového úsilí. Barum díky tomu nabízí zaměstnancům slevové kódy na vybrané produkty, které tyto společnosti poskytují. Například Datart nabízí pro zaměstnance Barumu kód partnera pro výhodný nákup elektroniky nebo Hotel Vega zvýhodněnou nabídku pro víkendový pobyt v resortu (HR Manager, 2024).

Zdravotní péče

Zdravotní péče zaměstnanců je poskytována prostřednictvím lékařů, se kterými má společnost uzavřené smlouvy. Tito lékaři mají ordinace přímo v prostorách areálu společnosti (HR Manager, 2024).

Zvýhodněné ceny při nákupu vozu

Zaměstnanci mají možnost využít zvýhodněné ceny při nákupu nového vozu u nabízených firem Opel, Volkswagen, Seat a Škoda (HR Manager, 2024).

Dětská rekreace

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na rekreační pobyty dětí zaměstnanců. Tento příspěvek je udělován na jeden pobyt během letních prázdnin a jeden pobyt během zimních prázdnin. Maximální výše příspěvku činí 600 Kč na jeden týden pobytu, avšak celkový příspěvek na jeden pobyt je maximálně 1 800 Kč (HR Manager, 2024).

Individuální benefity

Zaměstnanci mají na výběr z individuálních benefitů prostřednictvím cafeterie až do výše 4 000 Kč ročně, ze které mohou čerpat benefity jako vitamínové balíčky, příspěvek na dětskou nebo vlastní rekreaci a možnost zvýšení kvalifikace. Při splnění dalších požadavků jako je nulová absence či dárcovství krve, lze získat další body a navýšit tak roční výši (HR Manager, 2024).

Třináctý a čtrnáctý mzda

Na základě kritérií, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě je v průběhu roku vyplacena třináctá a čtrnáctá mzda (HR Manager, 2024).

Lázeňská a rehabilitační péče

Zaměstnavatel na základě doporučení od smluvních lékařů poskytuje ambulantní lázeňskou léčbu pro 50 zaměstnanců a rehabilitaci pro 95 zaměstnanců (HR Manager, 2024).

Prodloužené pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanec má nárok na placené volno při určitých životních událostech, jako je svatba, narození dítěte nebo v případě méně příjemných životních situací. Toto volno může být uděleno v rozsahu 1-2 dnů nad rámec stanovený zákoníkem práce (HR Manager, 2024).

Sauna, vodol léčba a masáže

Na podporu zdraví a pohody zaměstnanců společnost poskytuje dotace na vodol léčbu, saunu a další léčebně-rehabilitační procedury. Tyto benefity jsou dostupné jak v rámci vlastního zdravotního zařízení společnosti, tak u vybraných smluvních partnerů (HR Manager, 2024).

Očkování proti chřipce

Na konci každého roku zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost očkování proti chřipce. Zaměstnavatel hradí náklady na vakcínu a její aplikaci. Očkování je dobrovolné a aplikaci provádějí smluvní lékaři (HR Manager, 2024).

Sociální výpomoc

V případě mimořádných sociálních potřeb, jako je úmrtí s nezaopatřenými dětmi, či neočekávaných situací, zaměstnavatel poskytuje neúročené půjčky nebo výpomoci. Například při narození dítěte, lze získat příspěvek ve výši 3 000 Kč (HR Manager, 2024).

Vstupenky na sportovní utkání

Zájemci o vstupenky na hokejové zápasy, mohou soutěžit prostřednictvím tipovací soutěže na firemním intranetu. Tímto způsobem mají možnost získat zapůjčení permanentky na domácí zápasy týmu PSG Berani Zlín (HR Manager, 2024).

Zvýšené odstupné při výpovědi z organizačních důvodů

Pro zmírnění dopadů výpovědi z organizačních důvodů je zavedené zvýšené odstupné, které bude činit od jednoho do osmi průměrných měsíčních výdělků nad rámec stanovených právními předpisy, a to v závislosti na délce zaměstnání ve společnosti (HR Manager, 2024).

Odměny při odchodu do důchodu

Podle délky pracovního poměru ve společnosti má zaměstnanec nárok na odměnu při odchodu do důchodu v rozmezí od 7 000 do 100 000 Kč (HR Manager, 2024).

Stravování

Společnost má svou zavodní jídelnu, kde každý zaměstnanec má nárok na jedno hlavní jídlo denně za sníženou cenu. V případě přesčasu či dvanácti hodinové směny mají nárok na dvě jídla za sníženou cenu (HR Manager, 2024).

Odměna za pracovní a životní výročí

K oslavě pracovních či životních jubileí společnost uděluje odměny zaměstnancům, jejichž pracovní poměr je minimálně 5 let (HR Manager, 2024).

2.6.1 Rozdělení benefitů společnosti

Všechny benefity, které společnost poskytuje se rozdělí do sedmi skupin dle dělení základních zaměstnaneckých benefitů podle literatury Ivana Macháčka.

Tabulka č. 13: Rozdělení zaměstnaneckých benefitů do skupin podle využití
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Zdravotní benefity	Důchodové benefity	Poskytované na pracovišti	Zaměřené na využití pracovního volna	Směřující ke vzdělání	Platové a finanční	Směřující k vybavení zaměstnanců
4	1	1	5	1	9	0
Zdravotní péče	Penzijní připojištění	Stravování	Prodloužené pracovní volno s náhradou mzdy	Vzdělání	Individuální benefity	
Lázeňská a rehabilitační péče			Vstupenky na sportovní utkání		Třináctý a čtrnáctá mzda	
Sauna, vodoléčba a masáže			Týden dovolené navíc		Zvýšené odstupné při výpovědi z organizačních důvodů	
Očkování proti chřipce			Dětská rekreace		Odměna za pracovní a životní výročí	
					Odměny při odchodu do důchodu	
					Slevy u vybraných firem	
					Půjčky	
					Sociální výpomoc	
					Zvýhodněný nákup pneu	
					Sleva při nákupu vozu	

Z tabulky vyplývá, že nejpočetnější skupinou benefitů jsou platové a finanční benefity, což naznačuje, že společnost klade důraz na tuto oblast kompenzace. Naopak skupina zaměřená na vybavení zaměstnance je nejméně početná. Do této kategorie by se teoreticky mohl uvést benefit jako je například pracovní oděv a obuv, které společnost poskytuje každému zaměstnanci a považovat ho tak za benefit směřující k vybavení zaměstnance, ale není uveden v kolektivní smlouvě. Druhou největší kategorií jsou zdravotní benefity, což je obvykle důležitá oblast pro zaměstnance. Kategorie se stejným počtem benefitů, které jsou často oblíbené u zaměstnanců, jsou benefity zaměřené na pracovní volno. Zbývající kategorie obsahují benefity s nižší četností, jako jsou důchodové benefity, benefity směřující ke vzdělání a benefity poskytované na pracovišti. Do kategorie zaměřující se na věci poskytované na pracovišti by se podobně jako u kategorie směřující k vybavení zaměstnance dala zařadit i pitná voda zdarma pro zaměstnance, ale také není uveden v kolektivní smlouvě.

2.6.2 Shrnutí aktuálního systému benefitu

- Společnost aktuálně nabízí 21 benefitů
- Nejpočetnější skupinou jsou benefity finanční a platové

2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců

2.7.1 Charakteristika zaměstnanců společnosti

Vývoj počtu zaměstnanců

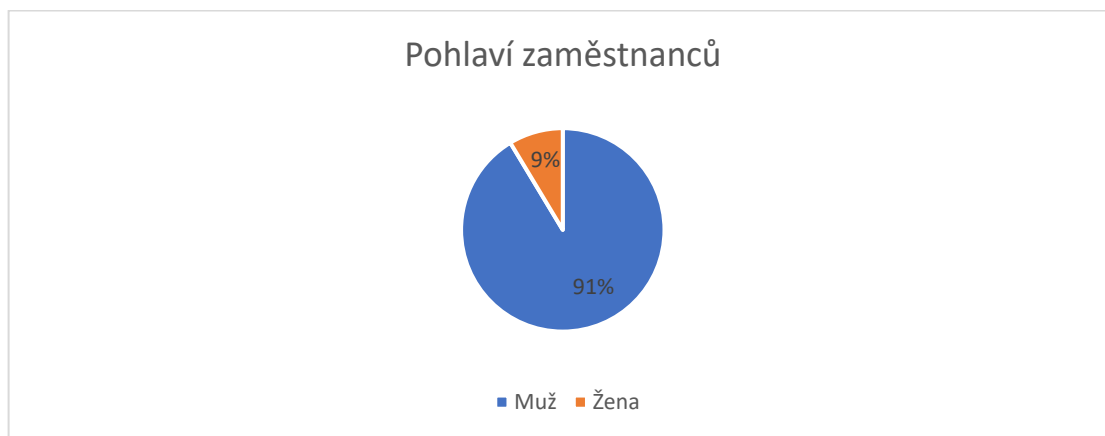
Společnosti již několikátým rokem patří mezi společnosti, které zaměstnávají přes pět tisíc pracovníků a sbírají za to i různé ocenění jako je zaměstnavatel roku. V tabulce č.13 můžeme sledovat vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2022. Nejvýraznější procentuální nárůst nastal v roce 2019, kdy stoupl o téměř jedno procento. V ostatních letech byl růst mírnější, pohyboval se mezi 0,11 až 0,21 procenty. Cílem společnosti je si dlouhodobě udržovat motivované, kvalifikované, výkonné a loajální zaměstnance (Výroční zpráva společnosti, 2022).

Tabulka č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2018-2022
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Datum	počet zaměstnanců	Procentuální nárůst
2018	5222	-
2019	5273	0,98
2020	5283	0,19
2021	5289	0,11
2022	5300	0,21

Struktura pohlaví zaměstnanců

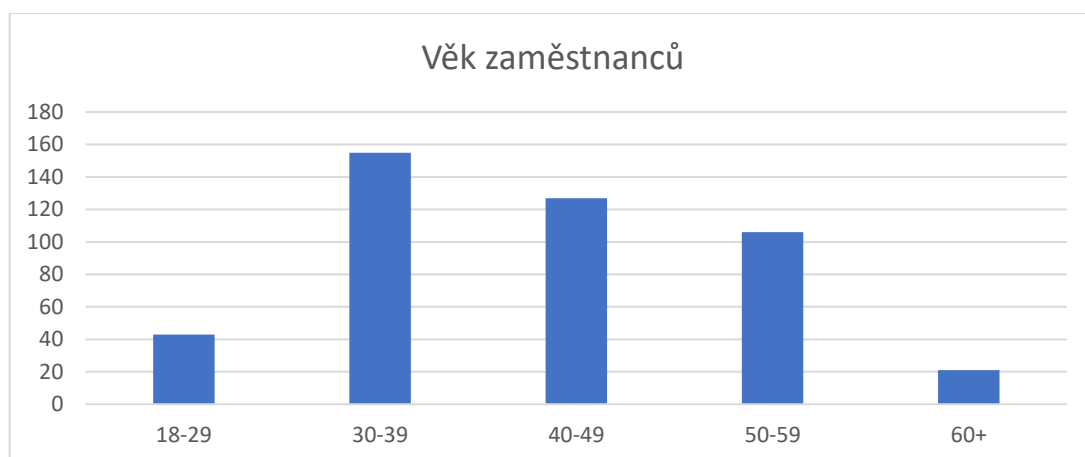
Z grafu č. 2 je patrné, že převažující část zaměstnanců tvoří muži, a to až 91 %. Ženy pak představují pouze 9 %. Tento rozdíl lze logicky vysvětlit povahou práce, kterou většina zaměstnanců vykonává. Práce ve společnosti je často fyzicky náročná, což může vést k větší přítomnosti mužů, kteří jsou tradičně spojováni s vyšší fyzickou zdatností. Je však důležité zdůraznit, že konkrétní struktura pohlaví v rámci společnosti nebyla poskytnuta, a proto byly zvoleny statistiky z dotazníků zaměřených na spokojenost, aby poskytly alespoň určitý obraz v této oblasti.



Graf č. 2: Struktura pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Průměrný věk zaměstnanců

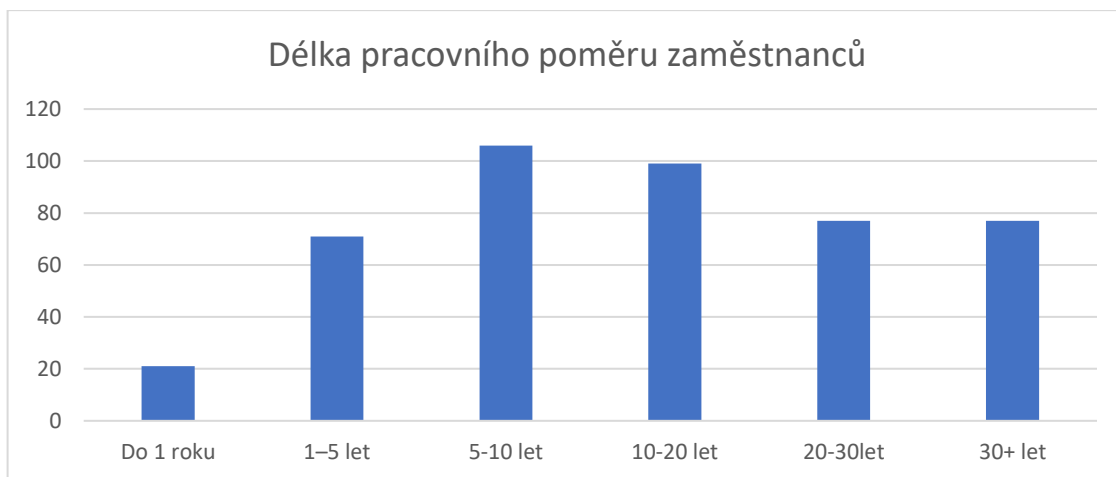
Graf č. 3 zobrazuje rozdělení respondentů do pěti věkových skupin. Data pro tyto statistiky byla opět získána z dotazníku, neboť interní data nebyla poskytnuta. Z analýzy tohoto grafu lze vyčíst, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 30-39 let.



Graf č. 3: Rozdělení na věkové skupiny zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Délka pracovního poměru zaměstnanců

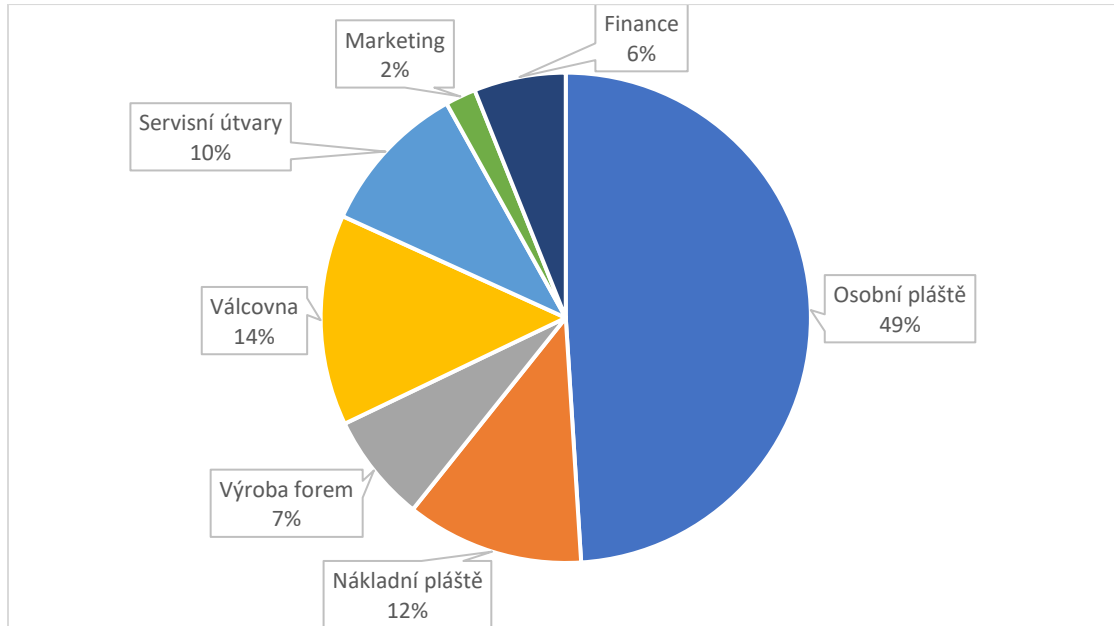
Společnost je známá tím, že má nízkou fluktuaci zaměstnanců, což se projevuje v tom, že zaměstnanci zůstávají ve společnosti dlouhodobě. Nejčastější délkou pracovního poměru je 5-10 let, což naznačuje, že zaměstnanci mají tendenci zůstávat ve společnosti po delší období. To může být přičítáno dobrým pracovním podmínkám, příležitostí k růstu a rozvoji, a pravděpodobně i silné firemní kultuře. Je také důležité poznamenat, že i skupiny s delším pracovním poměrem jsou dobře zastoupeny, což naznačuje, že existuje určitá část zaměstnanců, kteří zůstávají ve společnosti i po delší dobu, což může být známkou jejich spokojenosti a případného zaujetí prací. V kombinaci s analýzou věkové struktury lze vidět, že po nástupu do společnosti je většina zaměstnanců loajálních a zůstává ve společnosti po delší dobu. To může být výhodné jak pro zaměstnance, kteří mohou mít stabilní kariéru, tak i pro společnost, která může mít stabilní pracovní sílu a kontinuitu v pracovních procesech.



Graf č. 4: Délka pracovního poměru zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Rozdělení na oddělení společnosti

V grafu č. 5 je procentuální rozložení oddělení, kde s přehledem vítězí ve velikosti počtu zaměstnanců oddělení osobních plášťů se 49 %. Osobní pláště společně s nákladními plášti, válcovnou, výrobou forem a servisními útvary tvoří výrobní část, která dohromady tvoří 92 % všech zaměstnanců. Nejméně zastoupené oddělení jsou oddělení marketingu a financí.



Graf č. 5: Oddělení společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Produktivita práce

Ukazatel produktivity z přidané hodnoty vyjadřuje podíl přidané hodnoty na jednoho zaměstnance a ideálně by měl růst. V roce 2022 tento ukazatel dosáhl své nejvyšší hodnoty za posledních pět let. Pokles hodnot v letech 2019 a 2020 byl způsoben sníženou poptávkou po osobních pláštích a pandemií covid-19 (Výroční zprávy společnosti, 2022).

Produktivita z tržeb vyjadřuje hodnotu tržeb na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel by měl rovněž růst a dosahovat co nejvyšších hodnot. Ve sledovaném období 2018-2022 docházelo k poklesu hodnot v letech 2019 a 2020, což bylo způsobeno poklesem poptávky po osobních pláštích a pandemií covid-19. V roce 2021 však nastal zlom a hodnota tohoto ukazatele dokonce překonala předchozí roky. V roce 2022 pak tento ukazatel dosáhl nejvyšší hodnoty a začal se vyvíjet pozitivně. I přes pokles hodnot v letech 2019 a 2020 si podnik vede velmi dobře.

Tabulka č. 15: Produktivita práce
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Produktivita z přidané hodnoty	1615,83 Kč	1561,86 Kč	1480,67 Kč	1880,03 Kč	2022,14 Kč
Produktivita práce z tržeb	10685,36 Kč	10578,87 Kč	9406,92 Kč	11146,91 Kč	13249,98 Kč

2.7.2 Dotazníkové šetření

Pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Barum Continental s poskytovanými výhodami byl vypracován dotazník obsahující pár otázek zaměřené na jejich postoj k benefitům. Dotazník byl koncipován anonymně a otázky byly jasně formulovány, aby vyplnění nezabralo příliš mnoho času. Byly poskytnuty ve dvou formách, jak v elektronické podobě pomocí nástroje Google forms, tak v papírové. Do sekce marketingu a financí jsem zaslal dotazníky skrz Google forms a do výrobní části byly rozdány dotazníky ve formě papírové. Do výrobní části byly zaslány dotazníky v papírové podobě s předpokladem, že se zvýší návratnost. Velikost základního souboru je tvořena z celkového počtu zaměstnanců, tedy 5300 zaměstnanců. Celkově bylo

vyplněno pouze 452 dotazníků, proto je potřeba vypočítat minimální počet dotazníků potřebný pro vyhodnocení.

Minimální počet dotazníků potřebný pro vyhodnocení naší analýzy vypočítáme pomocí Slovinova vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

Kde:

N = základní soubor

n = minimální výběrový soubor

e = přípustné rozpětí chyb

Pro přípustné rozpětí chyb byla zvolena hodnota 5 % a následně můžeme vypočítat hodnotu minimálního výběrového souboru.

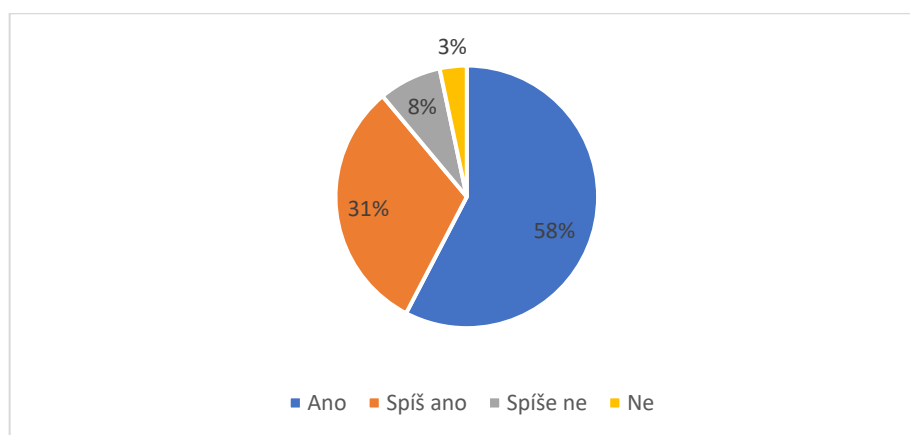
$$n = \frac{5300}{1 + (5300 * (0,05)^2)} = 372 \text{ zaměstnanců}$$

Po výpočtu minimálního souboru se spolehlivostí 95 % vyšla hodnota 372 zaměstnanců. Výsledná hodnota říká, že 452 získaných dotazníků je dostačujících.

2.7.3 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti

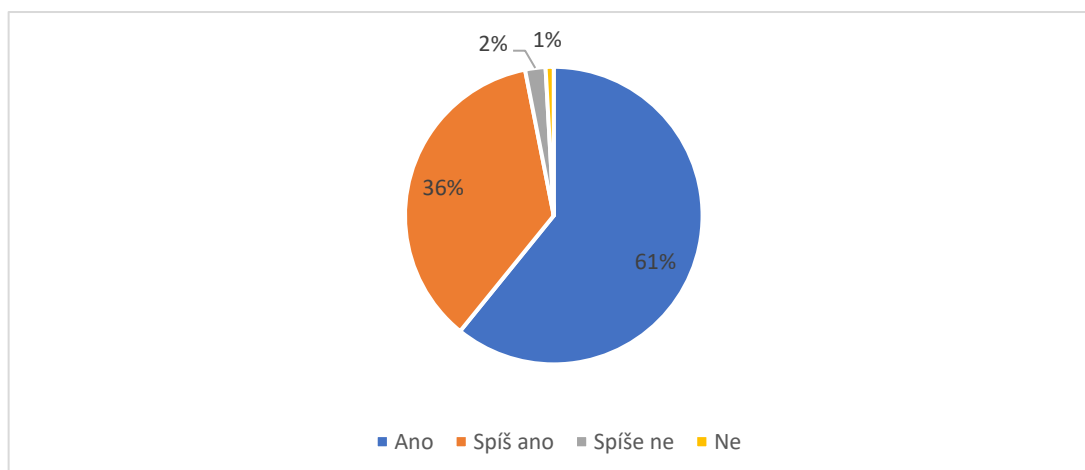
První část dotazníku se zaměřovala na základní charakteristiky zaměstnanců, jejichž výsledky byly interpretovány v kapitole 2.7.1. Konkrétně byli respondenti tázáni na pohlaví, věk a délku pracovního poměru ve společnosti.

Ve druhé části dotazníku bude zkoumáno a následně vyhodnoceno, jak zaměstnanci vnímají benefity a jak jsou s nimi spokojeni. Celý dotazník bude uveden v příloze 1.



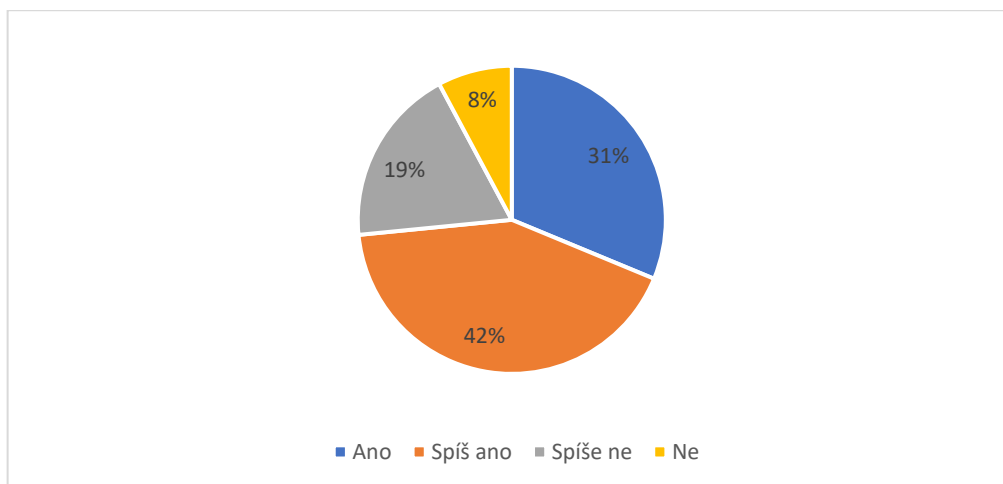
Graf č. 6: Důležitost benefitů při výběru zaměstnání
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Na grafu č. 6 můžeme vidět, zda jsou pro zaměstnance benefity důležité při výběru zaměstnavatele. Pro 58 % respondentů patří benefity mezi důležité faktory, na kterých si zakládají při výběru zaměstnavatele. Pouze pro 3 % respondentů je tento faktor zcela nepodstatný.



Graf č. 7: Zvýšení spokojenosti na základě poskytovaných benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Výše zobrazený graf č. 7 vyhodnocuje, jak respondenti reagovali na otázku „Zvyšují benefity ve firmě vaši spokojenost k zaměstnání?“. Opět je z něj patrné, že většina respondentů odpověděla ano nebo spíše ano, což představuje 97 % respondentů. Zatím tedy lze říci, že zaměstnanci jsou se systémem benefitů spokojeni.



Graf č. 8: Zlepšení výkonu a loajality v práci na základě benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

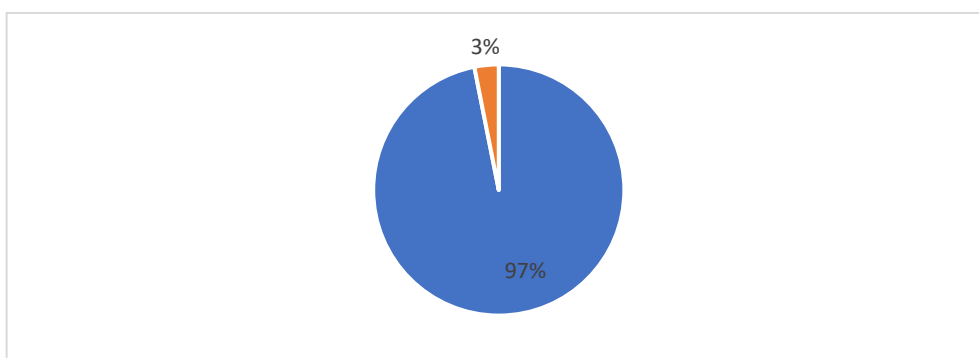
Na grafu č.8 jsou vyhodnoceny výsledky na otázku, která se zaměřovala na motivaci a loajalitu. Konkrétně, zda jsou zaměstnanci díky benefitům více loajální k podniku a motivováni k lepšímu výkonu. Zde už odpovědi respondentů nebyly tak jednoznačné. Největší část tvoří odpověď spíše ano, která tvoří 42 % a patří mezi ně zaměstnanci, pro které je tento faktor důležitý, ale nepatří na první místo. Každopádně pro jednu čtvrtinu respondentů je tento faktor z pohledu loajality a motivace nedůležitý.



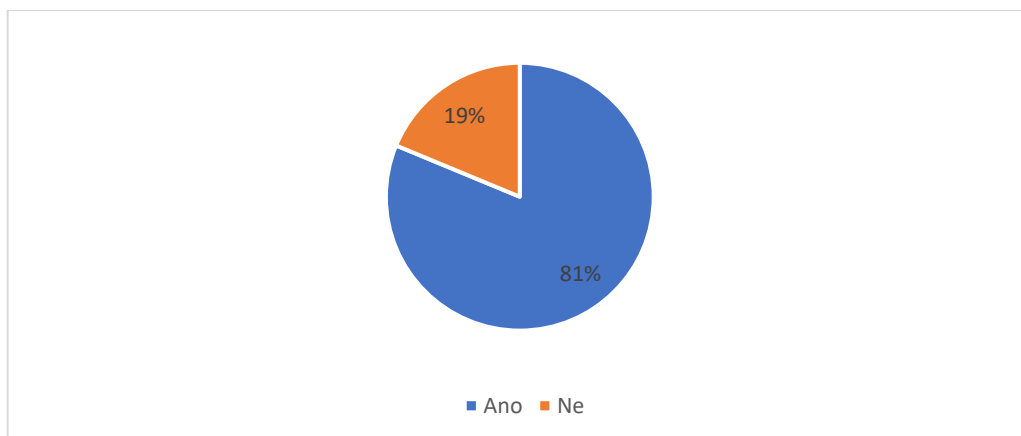
Graf č. 9: Znalost poskytovaných benefitů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Před samotným hodnocením jednotlivých benefitů, zaměstnanci odpovídali na otázku zaměřující se na znalost benefitů a zda vůbec všechny poskytované benefity znají. Výsledek ukázal, že tři čtvrtiny respondentů zná všechny poskytované benefity, zatímco jedna čtvrtina je nezná.

V návaznosti na předchozí otázku zaměstnanci odpovídali na otázku, jestli vědí, kde hledat celý seznam poskytovaných benefitů včetně podmínek pro jejich získání. Většina respondentů odpověděla kladně, až 97 % zná místo, kde mohou najít seznam benefitů a požadavky na jejich získání. Tudiž lze říct, že se zajímají pouze o určitou skupinu benefitů.



Graf č. 10: "Kde hledat seznam benefitů?"
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)



Graf č. 11: Informovanost zaměstnanců o benefitech
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Jako poslední otázka, kde se zaškrkávali pouze odpovědi ano nebo ne, byla na informovanost, kde bylo respondenty dotazováno, zda si myslí, že jsou dobře informováni o veškerých benefitech a novinkách od vedení. Zde bylo opět většinou odpovězeno ano.

V návaznosti na to byli respondenti také tázáni na hodnocení na stupnici od jedné do deseti, kde jedna je nejhorší hodnocení a deset nejlepší. Nejvíce zástupců udělilo hodnocení číslo pět. Aby byli zohledněni i ostatní respondenti, byla hodnocení zprůměrována a výsledné číslo bylo 5,6 po zaokrouhlení na 6. Tudiž lze říci, že komunikace vedení s dělníky na nižších pozicích je průměrně hodnocena.

Tabulka č. 16: Spokojenost s jednotlivými benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Název benefitu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám	Nevím o něm
1. Zvýhodněný nákup pneu	391	55	0	0	6	0
2. Příspěvek na vzdělání	83	99	61	11	171	28
3. Individuální benefity	149	176	33	0	55	39
4. 13. a 14. mzda	391	50	0	0	11	0
5. Očkování proti chřipce	88	94	55	11	176	28
6. Sociální výpomoc	66	39	44	17	265	22
7. Lazeňská a rehabilitační péče	138	55	39	6	204	11
8. Prodloužené pracovní volno s náhradou mzdy	209	138	22	0	72	11
9. Vstupenky na sportovní utkání	50	50	66	28	237	22
10. Půjčky	72	50	39	33	243	17
11. Penzijní připojištění	265	154	0	0	33	0
12. Týden dovolené navíc	358	44	22	0	28	0
13. Zdravotní péče	237	105	39	0	66	6
14. Slevy u vybraných firem (elektronika, vozidla)	121	99	50	17	165	0
15. Příspěvek na dětskou rekreaci	149	50	28	0	226	0
16. Stravování (závodní jídelna)	220	99	33	33	66	0
17. Odměna za pracovní a životní výročí	331	105	0	0	17	0

Výše uvedená tabulka zobrazuje, jak jsou respondenti spokojeni s jednotlivými benefity, které společnost poskytuje. Z výsledků dotazníku vyplývá, že nejdůležitějším benefitem je pro tázané zaměstnance společnosti zvýhodněný nákup pneumatik, druhým nejzajímavějším benefitem je vyplácení 13. a 14. mzdy a na třetím místě se umístil benefit týden dovolené navíc. Nejméně využívaným benefitem se stala sociální výpomoc.

Otázky s otevřenou odpovědí

Předposlední otázka z dotazníku směřovala k možnosti rozšíření již nabízených benefitů: "*Uvítal/a byste rozšíření některého z již nabízených benefitů?*". Tři nejčastější odpovědi na tuto otázku jsou následující: na prvním místě se jednoznačně umístil benefit nákupu pneumatik za zvýhodněnou cenu, kde by si zaměstnanci přáli buď navýšení počtu koupených sad pneumatik z jedné sady na dvě za rok, nebo možnost

zakoupení sady pro letní i zimní pneumatiky za rok. Druhé místo obsadil benefit dovolené navíc a třetí místo sleva na přezutí pneumatik na osobním vozidle.

Poslední otázka směřovala k možnosti rozšíření systému benefitů o ty, které jim zatím chybí. Otázku jsme formulovali následovně: „*Máte nápady na benefity, které byste ve firmě uvítal, ale firma je neposkytuje?*“. Nejčastějšími nápady bylo zavedení benefitu sick days, což je pracovní volno za zdravotní účely s náhradou mzdy. Druhým nejčastějším nápadem byl příspěvek na dopravu do zaměstnání. Třetí místo bylo obsazené se stejným počtem hlasů dvěma novými benefity. První bylo spojené s pojištěním, konkrétně příspěvek na životní pojištění a druhým benefitem, který se obsadil na třetím místě a zaměstnanci by si ho velice přáli vzhledem k špatným zkušenostem se zavodní jídelnou, kterou podnik má, jsou stravenky

2.7.4 Shrnutí dotazníkového šetření

- Benefity jsou pro zaměstnance důležité
- Zvyšují jim spokojenost ve společnosti
- Většina ví, kde benefity hledat
- Nejdůležitějším benefitem je výrazná sleva na nákup pneumatik
- Špatné zkušenosti se zavodní jídelnou
- Nápady na zavedení nových benefitů: sick days, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na životní a stravenky

2.8 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost Barum Continental se sídlem v Otrokovicích je poměrně velká firma na tak malý kraj jako je ten Zlínský. V Barumu pracuje skoro pět a půl tisíce zaměstnanců a má výrazný dopad na místní ekonomiku v kraji. Společnost se zabývá výrobou pláštěů pro osobní a nákladní automobily. Působí v gumárenském průmyslu s cílem mít co největší poptávku v průmyslu automobilovém.

V analýze ekonomických ukazatelů bylo zjištěno, že i přes zaváhání a snížení ziskovosti ve dvou letech z pěti, je na tom podnik stále velmi dobře. Zároveň bylo zjištěno, že je velmi malá pravděpodobnost, že podnik zbankrotuje, protože podle indexu IN05 tvoří

hodnotu. Pokud nepřijde nějaká obrovská pohroma v následujících letech, tak by se podnik neměl ničeho bát, protože je finančně zdravý.

Organizační struktura zobrazuje, že podnik je tvořen ze tří hlavních sekcí, a to z výrobní části, oblasti zaměřené na marketing a oblast financí. Nejpočetnější sekcí je ta výrobní, která tvoří neskutečných 92 % celkového počtu zaměstnanců ve společnosti.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, které působí na podnik dopadla následovně. Vnitřní prostředí říká, že se společnost zapojuje do gumárenského průmyslu s cílem přispět ke globálnímu automobilovému průmyslu prostřednictvím vysoké kvality a konkurenceschopných pneumatik. Její podniková kultura spočívá ve čtyřech základních hodnotách: důvěře, touze vítězit, svobodě jednání a soudržnosti, což vede ke spokojenosti zaměstnanců. Investice do inovací a technologií slouží ke zvyšování efektivity, eliminaci lidské přítomnosti tam, kde není nutná, a snižování fyzické zátěže pro zaměstnance. Zároveň společnost klade důraz na potřeby svých zaměstnanců a snaží se vytvářet pro ně co nejlepší pracovní podmínky. S touto strategií a přístupem je cílem udržet si vedoucí pozici na trhu a současně přispívat k rozvoji průmyslu jako celku.

Vnější prostředí se pak v kontextu globalizace společnost aktivně zapojuje na trzích po celém světě, čelí větší poptávce a zvýšené konkurenci. Trendy v zaměstnávání lidí odrážejí aktuální situaci, kde malá míra nezaměstnanosti a pokles aktivního obyvatelstva v kraji vedou k menší dostupnosti pracovní síly. Rostoucí počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním může znamenat vyšší ambice po lepší práci. Společnost reaguje na tržní mzdové sazby a inflaci, přizpůsobuje mzdy a benefity. Zároveň dbá na dodržování právních standardů a řízení vztahů se zaměstnanci v rámci kolektivních pracovních vztahů. Sledování vývoje úpravy zákonů ohledně benefitů je klíčové pro strategické rozhodování ve vztahu k ústřední vládě. Tato celková analýza a reakce na aktuální trendy a podmínky na trhu je nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu společnosti v dynamickém prostředí globalizovaného trhu.

Předposlední byla analýza aktuálně poskytovaných benefitů společnosti svým zaměstnancům. Podnik nabízí velkou škálu benefitů pro své zaměstnance a nejrozšířenější skupinou s devíti benefity je skupina platových a finančních benefitů.

Z analýzy spokojenosti vyplývá, že ve firmě převažuje mužské pohlaví ve věku 30-39 let s délkou pracovního poměru 5 - 10let, z čehož lze říct, že většina zaměstnanců po nástupu do této firmy, zde zůstane na delší dobu, a proto má tato společnost poměrně malé

procento fluktuace zaměstnanců. Dotazník spokojenosti nám vyplnilo pouze 452 zaměstnanců, které podle výpočtu minimálního počtu dotazníků je dostačující. Z analýzy je také zřejmé, že zaměstnanci si při výběru povolání poměrně dost zakládají na faktoru, že benefity jsou při výběru povolání důležité a zároveň zvyšují jejich spokojenost ve firmě. Také bylo zjištěno, že nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance je zvýhodněná cena při nákupu pneumatik Continental a v návaznosti na to by si zaměstnanci přáli, aby tento benefit byl zvednut na dvě sady za rok. V nápadech na nové benefity byli několikrát zmíněny sick days, příspěvek na dopravu, životní pojištění a stravenky.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední část práce se zaměřuje na návrhy na zlepšení v oblasti benefitů pro vybranou společnost. Nejprve budou navrženy změny na základě výsledků z dotazníkového šetření, následně se vyčíslí náklady pro nově zavedené benefity a vytvoří se harmonogram pro zavedení těchto benefitů. Cílem vybrané společnosti je si udržet schopné zaměstnance a zvýšit jejich spokojenost a loajalitu k firmě.

Společnost Barum Continental má velmi propracovaný systém benefitů, který nabízí neuvěřitelných 21 benefitů, včetně mnoha benefitů, které zaměstnanci ve Zlínském kraji nejčastěji požadují. Bylo proto velmi obtížné vybrat a vymyslet nové benefity, které by společnost mohla do svého benefitního systému přidat. Vzhledem k tomu, že systém benefitů je určen především zaměstnancům, rozhodl jsem se do této části návrhů na zlepšení zařadit benefity, které získaly od zaměstnanců nejvíce hlasů v jejich anonymních dotaznících. Z dotazníku například vyplynulo, že nejoblíbenějšími benefity, které společnost zatím neposkytuje, jsou příspěvky na dopravu, příspěvek na životní pojištění, sick days a stravenky. Velké přání bylo také rozšířit benefit nákupu pneumatik za zvýhodněnou cenu, ale vzhledem k tomu, že tento benefit lze využívat jednou ročně a sada pneumatik vydrží více, jak jednu sezónu, tak je zbytečný a pro firmu i nevýhodné tento benefit rozšiřovat.

3.1 Popis navrhovaných změn

Tato část se zaměří na konkrétní čtyři návrhy, které vzešly z výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Všechny čtyři návrhy na zlepšení se popíší a odůvodní, proč byly zařazeny právě tyto benefity.

3.1.1 Návrh č. 1: Sick days

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci projevují vysoký zájem o tento nový benefit. Stejně takový zájem vykazovali i u možnosti získat týden dovolené navíc a vyjádřili přání pro jeho rozšíření. Nicméně je důležité poznamenat, že naše firma již poskytuje 25 dnů dovolené, což představuje o 5 dní více

než je stanoveno minimem v zákoníku práce. Proto je zbytečné tento počet dnů navyšovat, jelikož 25 dnů je pro potřeby zaměstnanců dostačujících. Jako lepší alternativu je navrženo zvolit benefit nazvaný "sick days", který by zahrnoval pracovní volno s náhradou mzdy z důvodu zdravotní indispozice. U tohoto benefitu není zaměstnanec povinen poskytnout zaměstnavateli lékařskou zprávu o dočasné pracovní neschopnosti.

Tento benefit je výhodný zejména pro situace, kdy se zaměstnanec ocitne v krátkodobé pracovní neschopnosti způsobené krátkodobými nemocemi, jako jsou například virózy, střevní potíže a další. Co se týče výhod tohoto benefitu, umožňuje jeho zavedení do vnitřních předpisů zaměstnavateli upravovat podmínky jeho využívání. Zaměstnavatel má možnost nastavit procentuální výši mzdy, kterou zaměstnanec obdrží při čerpání sick days, čímž není nutné vyplácet plnou mzdu, jako je tomu v případě dovolené. Obvyklý počet poskytovaných sick days se pohybuje v rozsahu od tří do pěti dnů za kalendářní rok. Nevýhodou tohoto benefitu je možnost jeho zneužití, avšak lze vnitřními předpisy stanovit sankce v případě zneužití ze strany zaměstnance.

Pro tuto práci budou navrženy 4 dny sick days, 60 % z průměrné mzdy při čerpání benefitu a vše bude zahrnuto ve vnitřním předpisu. Benefit je určen pro všechny zaměstnance společnosti a je důležité upozornit, že nevyčerpané sick days se nebudou přenášet do dalších období z důvodu udržení jejich efektivity.

3.1.2 Návrh č. 2: Příspěvek na dopravu

Dalším zmiňovaným benefitem v dotazníkovém šetření byl příspěvek na dopravu do zaměstnání a zpět. Vzhledem k tomu, že se společnost Barum Continental zaměřuje i na oblast udržitelnosti, je výhodou, že i díky tomuto benefitu je šance na snížení uhlíkové stopy způsobené dojížděním do práce. Návrh na příspěvek na dopravu je takový, že pro zaměstnance s trvalým bydlištěm v okolí firmy, tedy Otrokovice, Zlín a převážně i okolí Zlína, kde je zavedena veřejná městská doprava, bude poskytován příspěvek na dopravu formou nákupu lístku z práce a do práce. Tento lístek na 60 min pro dospělého vyjde na 24 Kč, tudíž příspěvek na dopravu činí 48 Kč za cestu do práce a z práce. Bude brát v potaz počet odpracovaných dnů v daném měsíci, což připadá průměrně na 22 dnů za měsíc.

Z osobní zkušenosti vím, že do zaměstnání dojíždějí i zaměstnanci z delší vzdálenosti. Pro tyto lidi, kteří dojíždějí více než 30 kilometrů do zaměstnání, bude za podmínky, že budou jezdit minimálně ve třech lidech v autě a nebudou se dopravovat pouze jednotlivci, což přispěje ke snížení uhlíkové stopy, poskytován příspěvek na pohonné hmoty ve výši 2 000 Kč za měsíc. Tento benefit bude zaveden pro zaměstnance, kteří splňují podmínky, které budou uvedeny ve vnitřní směrnici a bude nutné si o něj zažádat. Výhodou tohoto benefitu je snížení finanční zátěže spojené s dojížděním, snížení uhlíkové stopy a snížené dopravní zátěže.

3.1.3 Návrh č. 3: Příspěvek na životní pojištění

Společnost si velmi váží svých zaměstnanců, a proto je příspěvek na životní pojištění zajímavým benefitem. Zaměstnavatel tak vyjadřuje svým zaměstnancům vděk za jejich fyzicky náročnou práci a současně jim pomáhá chránit finanční stabilitu svých zaměstnanců i jejich rodin v případě nepředvídatelných životních událostí. Tento benefit také slouží jako motivace pro ostatní zaměstnance, aby byli loajální vůči firmě a zůstali v ní co nejdéle.

Příspěvek na životní pojištění bude poskytován všem zaměstnancům, kteří splní stanovené podmínky vnitřního předpisu. Mezi tyto podmínky patří minimální doba nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti, a to po dobu minimálně deseti let. Tímto se zajišťuje, že tento benefit bude dostupný dlouhodobým zaměstnancům, kteří prokázali svou oddanost a přínos pro firmu.

3.1.4 Návrh č.4: Stravenky

Ačkoliv společnost má ve svém výrobním závodě vlastní závodní jídelnu, čelí kritice ze strany zaměstnanců. Tato kritika vychází zejména z nespokojenosti s dodavatelem jídel, což vede k tomu, že část zaměstnanců vůbec nevyužívá možnost stravování za dotovanou cenu. Aktuálně společnost dotuje 55% ceny jídla a dále přispívá 20 Kč na jednu porci. Každý zaměstnanec má nárok na jedno zlevněné jídlo během osmihodinové směny, zahrnující polévku, hlavní chod a nápoj.

Nespokojenost s externím dodavatelem se mezi zaměstnanci projevuje dvěma způsoby. První skupina jsou zaměstnanci, kteří na dodavatele nadávají, ale i přesto to dokáží překousnout a na jídlo tam stále chodí. Druhá skupina lidí jsou ti, kteří též nejsou spokojeni, ale raději si chystají jídlo doma. Proto navrhuji zavést stravenky a všem zaměstnancům dát na výběr ze dvou možností dotování jídel. První možností zůstává stávající systém využívání jídla ze závodní jídelny, který ušetří čas vzhledem k návštěvě obchodu, nákupu potravin a přípravy jídla doma. Druhou možností jsou nově navržené stravenky, které by poskytovaly každému zaměstnanci nárok na 70 Kč za každý odpracovaný den v měsíci.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že téměř 30 % zaměstnanců není spokojeno s aktuálním stavem stravování v závodní jídelně nebo ji nevyužívá.

3.2 Předpokládané náklady navrhovaných změn

U již představených změn budou vyčísleny předpokládané náklady a popsána daňová uznatelnost, jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Sick days

V předchozí kapitole se stanovili podmínky, za kterých bude poskytován benefit "sick days". Pro zaměstnavatele je benefit "sick days" daňově uznatelným nákladem, což je pro společnost výhodné. Nicméně, jelikož se jedná o vyplácení mzdy, je důležité si uvědomit, že jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec budou povinni platit sociální a zdravotní pojištění.

Pro výpočet nákladů na tento benefit je klíčové vědět, že zaměstnavatel hradí sociální a zdravotní pojištění ve výši 33,8 % z hrubé mzdy zaměstnance. V následující tabulce se provede výpočet nákladů spojených s implementací tohoto benefitu. Výpočet bude pracovat s údaji: čtyři "sick days" s náhradou mzdy ve výši 60 % z hrubé mzdy, průměrný počet odpracovaných dnů za měsíc je 22 a průměrná mzda ve společnosti činí 41 997 Kč. Nárok na tento benefit mají všichni zaměstnanci, kteří již splnili zkušební lhůtu.

Tabulka č. 17: Předpokládané náklady na sick days
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	1 zaměstnanec	Všichni zaměstnanci
Osvobozeno pro zaměstnance	NE	NE
Daňově uznatelné pro zaměstnavatele	ANO	ANO
Průměrná hrubá mzda ve společnosti	41 997 Kč	-
Průměrná hrubá mzda (60 %) za jeden den	1 145 Kč	-
Průměrná hrubá mzda za 4 „sick days“	4 581 Kč	-
Odvod SP a ZP (33,8 %)	1 548 Kč	-
Celkové náklady	6 129Kč	32 483 700 Kč

Celkové náklady na zavedení benefitu „sick days“ činí 32 483 700 Kč za kalendářní rok.

Příspěvek na dopravu

Pro výpočet předpokládaných nákladů spojených se zavedením benefitu příspěvku na dopravu je nezbytné mít informace o daňové uznatelnosti tohoto benefitu, jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Z hlediska zaměstnance podléhá tento benefit daním z příjmů, což znamená, že je nutné odvést sociální a zdravotní pojištění, stejně jako u benefitu "sick days". Tyto daně se odvádějí jak z příspěvku v peněžní formě, tak z nepeněžního příspěvku.

Z hlediska zaměstnavatele platí, že pokud zahrne příspěvek na dopravu do vnitřních předpisů, což jsme již uvedli v předchozí kapitole, pak lze podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 Zákoníku o dani z příjmů říci, že tento benefit je pro zaměstnavatele daňově uznatelný. Nicméně je třeba opět zahrnout do nákladů i sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance.

Pro tento benefit se zvolili dvě varianty. První variantou je příspěvek na dopravu pro zaměstnance z Otrokovic a okolí, kteří mohou využívat městskou hromadnou dopravu. Ti budou mít nárok na náhradu jízdného ve výši 48 Kč za každý odpracovaný den. Druhou variantou je příspěvek na pohonné hmoty ve výši 2 000 Kč na měsíc pro zaměstnance, kteří dojíždějí z vzdálenosti větší než 30 km a naplní své auto minimálně třemi lidmi včetně řidiče. Obě varianty podléhají stejné daňové povinnosti.

Většina zaměstnanců pochází z blízkých Otrokovic a okolí, kde mohou využívat městskou hromadnou dopravu. Odhadem lze říci, že z delší vzdálenosti dojíždí přibližně 20 % zaměstnanců, což představuje 1 060 zaměstnanců ze celkového počtu 5 300.

Příspěvek na pohonné hmoty bude poskytován jednomu zaměstnanci, který vozí alespoň tři zaměstnance včetně sebe.

Tabulka č. 18: Předpokládané náklady na dopravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka za měsíc	Částka za rok
Osvobozeno pro zaměstnance	NE	NE
Daňově uznatelné pro zaměstnavatele	ANO	ANO
Cena jízdenky za cestu do práce i z práce (80 % zaměstnanců)	4 477 440 Kč	53 729 280 Kč
Cena za příspěvek na pohonné hmoty za auta se třemi lidmi (20 % zaměstnanců)	706 667 Kč	8 480 000 Kč
Celkem za jízdenky a pohonné hmoty	5 184 107 Kč	62 209 284 Kč
SP a ZP (33,8 %)	1 752 228 Kč	21 026 738 Kč
Celkové náklady	6 936 335 Kč	83 236 020 Kč

Celkové náklady na zavedení benefitu „příspěvek na dopravu“ vychází na 83 236 020 Kč za rok.

Příspěvek na životní pojištění

Tento benefit se zaměřuje na zaměstnance, kteří již mají k firmě vybudovaný vztah a projevují k ní loajalitu. Jednou z podmínek pro nárok na tento benefit je minimální doba nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti po dobu deseti let. Z dotazníkového šetření se zjistilo, že takových zaměstnanců tvoří přibližně 55 % celkového počtu, což představuje 2 915 lidí.

Pro tyto zaměstnance, kteří jsou již dlouhodobě ve firmě, zavedeme příspěvek ve výši 1 500 Kč na životní pojištění. Tento příspěvek má motivovat zaměstnance a posílit jejich vazbu ke společnosti ještě na větší úroveň. Z hlediska daňové uznatelnosti je tento benefit prospěšný jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Je daňově uznatelným nákladem pro firmu a zároveň je osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění pro zaměstnance, pokud příspěvek nepřekročí hodnotu 50 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

Tabulka č. 19: Předpokládané náklady na životní pojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka za měsíc	Částka za rok
Osvobozeno pro zaměstnance	ANO	ANO
Daňově uznatelné pro zaměstnavatele	ANO	ANO
Příspěvek na životní pojištění	1 500 Kč	18 000 Kč
Hodnota nákladu na příspěvek za všechny zaměstnance, kteří na něj mají nárok (55 % zaměstnanců)	4 372 500 Kč	52 470 000 Kč
Celkové náklady	4 372 500 Kč	52 470 000 Kč

Celkový předpokládaný náklad na tento benefit pro dlouholeté loajální zaměstnance vychází na 52 470 000 Kč za rok.

Stravenky

Pro výpočet předpokládaných nákladů na stravenky je opět důležité si zjistit daňovou uznatelnost, aby byly správně vypočítány předpokládané náklady. Zákon o dani z příjmu říká, že příspěvek na stravování je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem za podmínek uvedených v § 24 odst. 2 písm. j) ZDP, kdy nárok na stravování musí být upraven ve vnitřním předpisu. Limit pro osvobození od daně z příjmů je do limitu 116,20 Kč. Vzhledem k tomu, že náš příspěvek činí pouze 70 Kč, tak tento příspěvek nepodléhá dani z příjmu, tudíž ani odvodům sociálního a zdravotního pojištění a je osvobozen. Musí však odpracovat, alespoň tři hodiny.

Za předpokladu, že 30 % zaměstnanců nenavštěvuje či není spokojeno se závodní jídelnou, tak budou pobírat stravenky v hodnotě 70 Kč za každý odpracovaný den v měsíci, který průměrně činí 22 dnů.

Tabulka č. 20: Předpokládané náklady na stravenky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Částka za měsíc	Částka za rok
Osvobozeno pro zaměstnance	ANO	ANO
Daňově uznatelné pro zaměstnavatele	ANO	ANO
Příspěvek na stravování 1 zaměstnanec	70 Kč	840 Kč
Příspěvek na stravování (30 % zaměstnanců)	2 448 600 Kč	29 383 200 Kč
Celkové náklady	2 448 600 Kč	29 383 200 Kč

Předpokládané náklady na stravenky činí za rok 29 383 200 Kč.

V níže uvedené tabulce č. 21 jsou shrnuty všechny předpokládané nově navržené změny a vyčíslena celková suma za čtyři nové benefity.

Tabulka č. 21: Shrnutí předpokládaných nákladů navrhovaných změn
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefit	Měsíční náklady	Roční náklady
Sick days	--	32 483 700 Kč
Příspěvek na dopravu	6 936 335 Kč	83 236 020 Kč
Příspěvek na životní pojištění	4 372 500 Kč	52 470 000 Kč
Stravenky	2 448 600 Kč	29 383 200 Kč
CELKEM	---	197 572 920 Kč

Po sečtení všech nákladů za jeden kalendářní vyšla hodnota celkových předpokládaných nákladů na nově navržené změny na 197 572 920 Kč.

3.3 Ekonomické zhodnocení návrhů

Celkové předpokládané náklady na zavedení nových změn je vyčísleno na 197 572 920 Kč. Vzhledem k tomu, že všechny čtyři navržené benefity jsou daňově uznatelné, mohou být zahrnuty do celkových nákladů. Celkové náklady v roce 2022 činily 93 287 435 000 Kč.

Tabulka č. 22: Promítnutí nově zavedených změn do výnosů, nákladů a výsledku hospodaření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2022	Nové změny
CELKOVÉ VÝNOSY	96 966 734 Kč	96 966 734 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	93 287 435 Kč	93 485 008 Kč
VH	3 679 299 Kč	3 481 726 Kč

Když se zahrnou nově vzniklé náklady do celkových nákladů, tak hodnota stoupne pouze o 0,2 % celkových nákladů. Ve výsledku hospodaření se to promítlo snížením o 5,67 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu s vysokým počtem zaměstnanců a podnik vykazuje finanční stabilitu, je navýšení těchto nákladů zanedbatelné a výsledek

hospodaření se téměř nezmění. Zaměstnavatel by tedy bez problémů mohl zavést tyto nově navržené benefity, aniž by se společnost obávala finančních potíží nebo možnosti bankrotu.

3.4 Harmonogram zavedení změn

V následující tabulce je zobrazen harmonogram zavedení nových změn, který slouží k efektivnějšímu plánování a organizaci procesu implementace nových benefitů ve firmě. První činnost začíná dne 1.7.2024, což je plánované datum představení návrhů, a poslední činnost je naplánována na 1.1.2025, kdy mají být nové benefity plně v platnosti. Jeho cílem je zajistit, aby změny byly provedeny efektivně a bez problémů.

Tabulka č. 23: Harmonogram pro zavedení nových návrhů na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum	Popis činnosti
01.07.2024	Představení vedení společnosti návrhy na zlepšení
14.07.2024	Schůzka vedení společnosti ohledně navrhovaných změn
01.08.2024	Schválení navrhnutých změn
01.09.2024	Představení navrhnutých a schválených změn zaměstnancům
01.01.2025	Zavedení nových benefitů ve společnosti

4 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout změny v systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti s cílem zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Nově navržené benefity mají přinést větší spokojenost zaměstnanců a posílit jejich vazbu k firmě, což by mělo pozitivní dopad na produktivitu a celkovou spokojenost zaměstnavatele. Tyto změny byly navrženy na základě provedených analýz a dotazníkového šetření.

Bakalářská práce byla strukturována do tří hlavních částí: teoretické, analytické a části s návrhy na zlepšení. Teoretická část se zaměřuje na systém odměňování s důrazem na benefity, aby byl zjištěn hlubší vhled do této problematiky. Tato část poskytla základní definice zaměstnaneckých benefitů a systému odměňování, a také zanalyzovala faktory ovlivňující tento systém, jak z vnějšího pohledu – faktory ovlivňující podnik zvenčí, tak i z pohledu vnitřního – faktory ovlivňující podnik zevnitř. Tyto informace byly následně aplikovány v analytické části.

Analytická část navazuje na teoretickou a zaměřuje se především na vyhodnocení současného stavu ve vybraném podniku. Nejprve se provedla základní charakteristika vybrané společnosti, aby bylo lépe porozuměno zaměření vybraného podniku. Poté následovala analýza ekonomické situace podniku za posledních pět let, která poskytla přehled o finanční stabilitě a možnostech pro implementaci změn. Dále se provedli analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, aby se identifikovali faktory ovlivňující podnik jak zevnitř, tak zvenku. Předposlední analýza se zaměřila na současný systém benefitů s cílem zjistit, jaké benefity podnik aktuálně poskytuje a jakým směrem by se měl systém rozšířit. Poslední analýza se zabývala spokojeností zaměstnanců a byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření pro získání přímé zpětné vazby od zaměstnanců a na základě ní navrhnutý konkrétní zlepšení.

Jako návrhy na zlepšení jsou navrženy čtyři nové benefity, které si zaměstnanci přejí nebo které byly vyhodnoceny jako přínosné pro zlepšení jejich spokojenosti. Mezi tyto nově navržené benefity patří čtyři sick days, příspěvek na dopravu, příspěvek na životní pojištění jako projev vděku za loajalitu ve firmě a stravenky, zejména pro zaměstnance, kteří nemají pozitivní zkušenosti s aktuálním externím dodavatelem jídla v závodní jídelně. Tyto navrhované benefity vycházejí především z dotazníkového šetření, které

bylo provedeno v analytické části. Celkové předpokládané náklady na tyto čtyři benefity činí 197 572 920 Kč.

I přes mírný nárůst celkových nákladů neohrozí implementace těchto čtyř nových benefitů firmu finančně ani nepřivede k bankrotu, je-li zohledněna velikost a finanční situace společnosti. Proto je rozumné předpokládat, že tato implementace splní cíl práce a přispěje ke zlepšení jak spokojenosti a loajality zaměstnanců, tak i celkové spokojenosti zaměstnavatele. Nové benefity budou pravděpodobně podporovat lepší pracovní výkonnost, což má pozitivní dopad na obě strany.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Barum-tyres.com. 2023. *Historie společnosti Barum: Jak to všechno začalo*. Online. Dostupné z: <https://www.barum-tyres.com/cz/cs/about/history/>. [cit. 2023-2-11].
- BARTOŠ, V., 2023. *Finanční analýza a plánování* [přednášky]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 2023 [cit. 2023-12-15].
- BĚHOUNEK, Pavel. *Daňové zákony: v úplném znění k 1.1.2024 s přehledy a komentáři změn*. Olomouc: ANAG, 2024. ISBN 978-80-7554-403-2.
- BERÁNEK, Petr, 2021. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. 1. vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-342-4.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve Zlínském kraji. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-t2ajt0homz>. [cit. 2024-04-08].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a ČR. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-t2ajt0homz>. [cit. 2024-04-08].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Počet obyvatel v České republice. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>. [cit. 2024-04-08].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Počet obyvatel ve Zlínském kraji. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-t2ajt0homz>. [cit. 2024-04-08].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Rozložení obyvatelstva dle pohlaví ve Zlínském kraji. czso.cz. online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-xqgdb0uvjx>. [cit. 2024-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Rozložení obyvatelstva podle úrovně vzdělání. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-t2ajt0homz>. [cit. 2024-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Věková struktura ve Zlínském kraji. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-xqgdb0uvjx>. [cit. 2024-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Vývoj průměrných mezd ve Zlínském kraji. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-ojofyikxpz>. [cit. 2024-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Vývoj průměrných mezd v ČR. czso.cz. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>. [cit. 2024-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2024. Vývoj roční inflace v ČR. czso.cz. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny. [cit. 2024-04-08].

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247- 2475-1

HR Manager společnosti: *Globalizace* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Hledisko pracovníků* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Lidé* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Organizační struktura společnosti* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Podniková kultura* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Podniková strategie* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

HR Manager společnosti: *Scéna kolektivních pracovních vztahů* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]

- HR Manager společnosti: *Technika a technologie* [ústní sdělení]. Continental Barum, s.r.o. [cit. 2024-03-17]
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KURZY.CZ. 2023. *Continental Barum s.r.o.* Online. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45788235/continental-barum-sro/>. [cit. 2023-2-11].
- MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7676-193-3.
- MANAGEMENTMANIA. 2013. *Analýza*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza>. [cit. 2023-06-12].
- MANAGEMENTMANIA. 2016. *Syntéza*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/synteza>. [cit. 2023-06-12].
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2019. *Výroční zpráva Barum Continental s.r.o.*, Online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57449207&subjektId=426564&spis=701699>. [cit. 2024-02-14].
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2020. *Výroční zpráva Barum Continental s.r.o.*, Online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61718915&subjektId=426564&spis=701699>. [cit. 2024-02-14].
- Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2021. *Výroční zpráva Barum Continental s.r.o.*, Online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66426440&subjektId=426564&spis=701699>. [cit. 2024-02-14].

Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2022. *Výroční zpráva Barum Continental s.r.o.*, Online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71838790&subjektId=426564&spis=701699>. [cit. 2024-02-14].

Veřejný rejstřík a sbírka listin. 2023. *Výroční zpráva Barum Continental s.r.o.*, Online. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77182350&subjektId=426564&spis=701699>. [cit. 2024-02-14].

Wikisofia. 2013. *Rešerše*. Online. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/Re%C5%A1er%C5%A1e>. [cit. 2023–6-12].

Zákon č. 2/1991 Sb., O kolektivním vyjednávání

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů.

Zlin.CZ. 2018. *Pět týdnů dovolené či parkování. Co zaměstnance zajímá?* Online. Dostupné z: <https://zlin.cz/magazin/534158n-pet-tydnu-dovolene-ci-parkovani-co-zamestnance-zajima/>. [cit. 2024-04-20].

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny	17
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti	35

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření	32
Tabulka č. 2: Výsledky bankrotního modelu IN05 pro Barum Continental s.r.o. ..	34
Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji a ČR	39
Tabulka č. 4: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo ve Zlínském kraji	40
Tabulka č. 5: Rozložení obyvatelstva dle pohlaví ve Zlínském kraji	41
Tabulka č. 6: Věková struktura ve Zlínském kraji	41
Tabulka č. 7: Rozložení obyvatelstva Zlínského kraje podle úrovně vzdělání	42
Tabulka č. 8: Vývoj průměrných mezd ve Zlínském kraji a ČR	42
Tabulka č. 9: Vývoj roční inflace v ČR	43
Tabulka č. 10: Nejdůležitější benefity dle hodnocení zaměstnanců Zlínského kraje ..	43
Tabulka č. 11: Shrnutí analýzy vnitřního prostředí	45
Tabulka č. 12: Shrnutí analýzy vnějšího prostředí	45
Tabulka č. 13: Rozdělení zaměstnaneckých benefitů do skupin podle využití	49
Tabulka č. 14: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2018-2022	51
Tabulka č. 15: Produktivita práce	54
Tabulka č. 16: Spokojenost s jednotlivými benefity	60
Tabulka č. 17: Předpokládané náklady na sick days	68
Tabulka č. 18: Předpokládané náklady na dopravu	69
Tabulka č. 19: Předpokládané náklady na životní pojištění	70
Tabulka č. 20: Předpokládané náklady na stravenky	70
Tabulka č. 21: Shrnutí předpokládaných nákladů navrhovaných změn	71
Tabulka č. 22: Promítnutí nově zavedených změn do výnosů, nákladů a výsledku hospodaření	71
Tabulka č. 23: Harmonogram pro zavedení nových návrhů na zlepšení	72

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Počet obyvatel ve Zlínském kraji a ČR	40
Graf č. 2: Struktura pohlaví zaměstnanců	51
Graf č. 3: Rozdělení na věkové skupiny zaměstnanců	52
Graf č. 4: Délka pracovního poměru zaměstnanců	53
Graf č. 5: Oddělení společnosti	53
Graf č. 6: Důležitost benefitů při výběru zaměstnání	56
Graf č. 7: Zvýšení spokojenosti na základě poskytovaných benefitů	56
Graf č. 8: Zlepšení výkonu a loajality v práci na základě benefitů	57
Graf č. 9: Znalost poskytovaných benefitů	58
Graf č. 10: "Kde hledat seznam benefitů?"	58
Graf č. 11: Informovanost zaměstnanců o benefitech	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti	83
--	----

Příloha 1: Dotazník spokojenosti

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem třetího ročníku na VUT v Brně a obracím se na Vás s prosbou vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o anonymní krátký dotazník, který Vám zabere maximálně 5 minut. Získané data z dotazníku budou sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci a návrh na zlepšení systému benefitů pro firmu do budoucna.

Předem Vám mockrát děkuji za vaše odpovědi a čas

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60

3. Délka zaměstnání ve společnosti

- Do 1 roku
- 5-10 let
- 10-20 let
- 20–30 let
- 30+ let

4. Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité při výběru zaměstnavatele?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
5. Zvyšují benefity ve firmě Vaši spokojenost k zaměstnání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Zvyšují benefity ve firmě Vaši motivaci a loajalitu vůči podniku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
7. Znáte všechny poskytované benefity?
- Ano
 - Ne
8. Věděl/a byste, kde hledat seznam poskytovaných benefitů?
- Ano
 - Ne
9. Myslíte si, že Vás vedení formy informuje dobře o veškerých benefitech a novinkách?
- Ano
 - Ne

10. Jak byste na stupnici od 1-10, zhodnotil komunikaci vedení (1-nejhorší, 10-nejlepší)?

.....

11. Jak jste spokojeni s nabízenými benefity? Označte křížkem Vámi vybrané pole.

	Určit ě ano	Spíš e ano	Spíš e ne	Určit ě ne	Nevyužívá m	Neví m o něm
Zvýhodněná nákup pneu						
Příspěvek na vzdělání						
Individuální benefity						
13. a 14. mzda						
Očkování proti chřipce						
Sociální výpomoc						
Lazeňská a rehabilitační péče						
Prodloužené pracovní volno s náhradou mzdy						
Vstupenky na sportovní utkání						
Půjčky						
Penzijní připojištění						
Týden dovolené navíc						
Zdravotní péče						
Slevy u vybraných firem (elektronika, vozidla)						
Příspěvek na dětskou rekreaci						
Stravování (závodní jídelna)						
Odměna za pracovní a životní výročí						

12. Uvítal/a byste rozšíření některého z již nabízených benefitů? Pokud ano, uveďte.

.....

13. Máte nápady na benefity, které byste ve firmě uvítal, ale firma je neposkytuje? Pokud ano, uveďte.

.....
