

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**Zaměstnanecké benefity jako nástroj  
motivace**

**Bakalářská práce**

**Daniel Polišínský**

Vedoucí práce: Ing. Denisa Římalová, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Daniel Polišenský**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace**

Cíl: Cílem práce je analýza stávajících zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a návrh pro jejich zlepšení, které bude navrženo na základě provedeného dotazníkového šetření.

Rámcový obsah:

1. Motivace
2. Zaměstnanecké benefity
3. Analýza situace ve vybrané společnosti.
4. Návrh úpravy zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
2. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
3. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
5. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**Daniel Polišíenský**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2021

**Ing. Denisa Římalová, M.A.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne .....



Paní Ing. Denise Římalové, M.A. děkuji za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů pro její zpracování.

Velmi děkuji své rodině, která mě ke studiu na ŠKODA AUTO Vysoké Škole o.p.s. přivedla a po celou dobu studia podporovala. Rozhodnutí zde studovat bylo jedno z nejlepších, které jsem učinil.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace .....	9
1.1 Motiv, stimulace a stimul .....	10
1.2 Druhy motivace .....	10
1.3 Zdroje motivace.....	12
1.4 Pracovní motivace.....	16
1.5 Demotivace .....	17
1.6 Vybrané teorie motivace.....	19
2 Zaměstnanecké benefity .....	23
2.1 Význam benefitů .....	24
2.2 Základní rozdělení benefitů .....	24
2.3 Popularita zaměstnaneckých benefitů v ČR.....	25
2.4 Nový trend – sick days .....	29
2.5 Rizika poskytování benefitů.....	30
3 Analýza situace ve ŠKODA AUTO a.s. ....	31
3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	31
3.2 Zaměstnanecké benefity ve ŠKODA AUTO a.s. ....	32
3.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	39
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
4 Návrh úpravy zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO a.s. ....	52
4.1 Šest týdnů dovolené.....	53
4.2 Sick days .....	54
4.3 Navrhnuté doporučení.....	54
Závěr .....	55
Seznam literatury .....	57
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam příloh .....	60

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
DPS	Doplňkové penzijní spoření
ZB	Zaměstnanecké benefity
HO	Home office (práce z domova)
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
L&K	Laurin & Klement
HP	Hewlett Packard
OK	Odbory KOVO
VWG	Volkswagen Group

## Úvod

V současné době jsou zaměstnanci firem, neboli lidské zdroje, považovány za jeden z největších kapitálů společností. Není se však, čemu divit, jelikož zaučování a proškolení nových či stávajících zaměstnanců s sebou nese vysoké náklady, které musejí firmy vynakládat. Je proto logické, že si firmy tyto své zaměstnance snaží hýčkat a udržet formou různých *zaměstnaneckých benefitů*. Aktuálně firmy kladou na zaměstnanecké benefity velký důraz a to díky dlouhodobě nízké nezaměstnanosti, kdy je těžké sehnat nové pracovníky. Nemluvě o investovaných prostředcích, které by přišly vniveč, pokud by zaměstnanec odešel k jinému zaměstnavateli. Již dávno neplatí, že hlavní motivací zaměstnance je pouze výše mzdy. Jistě hraje primární motivační roli, ale potencionální uchazeči o zaměstnání věnují velkou pozornost také zaměstnaneckým benefitům, které společnosti nabízejí a mnohdy mají v rozhodování potencionálních uchazečů o zaměstnání velkou váhu. Zaměstnanecké benefity mají také velmi *pozitivní vliv* na pracovní výkon stávajících zaměstnanců, kdy tyto zaměstnance mohou motivovat k vyšším pracovním výkonům, zvyšují loajalitu k zaměstnavateli a celkovou spokojenost zaměstnance se svým zaměstnavatelem.

Tato bakalářská práce se tak zabývá *zaměstnaneckými benefitmi, které působí jako nástroj motivace zaměstnanců*.

Teoretická část této práce je rozdělena na dvě kapitoly, kdy první se zabývá pojmem *motivace* a dalšími pojmy s ní spojenými. Ve druhé kapitole teoretické části jsou rozebrány *zaměstnanecké benefity*, a to jaké má jejich poskytování výhody ale i rizika. Nejčastější benefity jsou rozebrány i z daňového hlediska a je k dispozici také přehled nejčastějších benefitů poskytovaných firmami v České republice.

Praktická část je stejně jako teoretická rozdělena na dvě části, a to na třetí a čtvrtou kapitolu. Třetí kapitola pojednává o analýze zaměstnaneckých benefitů ve společnosti *ŠKODA AUTO a.s.*, kdy tato společnost byla vybrána z důvodu velkého portfolia nabízených zaměstnaneckých benefitů a také z důvodu, že autor této bakalářské práce zde v rámci bakalářského studia vykonává více než rok stáž na oddělení Zahraničního prodeje, a má tak k těmto informacím blízko. Dále se ve třetí kapitole praktické části nachází vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci *ŠKODA AUTO a.s.*, konkrétně na oddělení

Zahraničního prodeje, kdy zaměstnanci této společnosti odpovídali na dotazy týkající se spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a vlivu na jejich motivaci k práci.

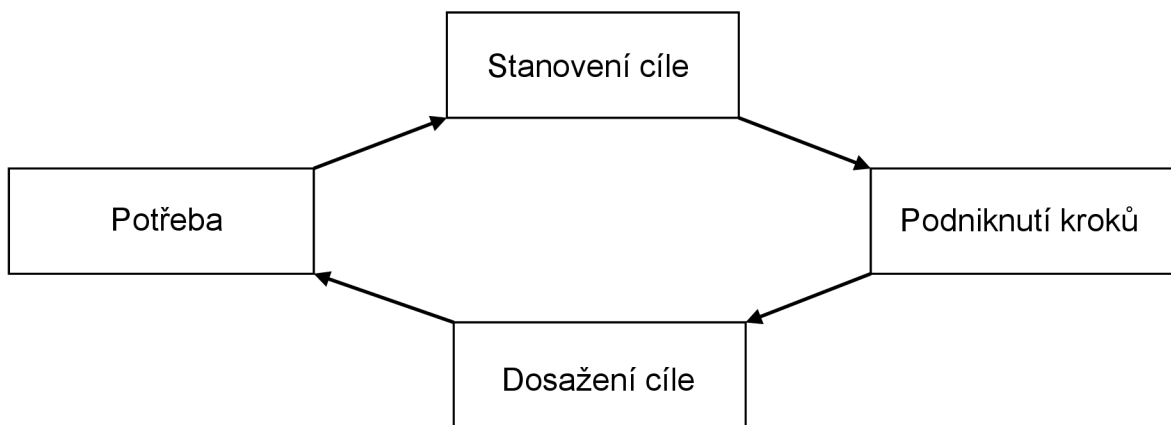
Cílem této bakalářské práce je tak zjistit případné nedostatky ve stávajícím systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a na základě výše zmíněného dotazníku navrhnout jejich zlepšení či zavedení nového benefitu, který by zaměstnance této společnosti motivoval ještě k vyšším pracovním výkonům.

# 1 Motivace

Co to vlastně pojem motivace znamená? Slovo motivace má svůj původ v latinském slově „movere“, které v překladu znamená pohyb. Můžeme tedy říci, že motivace je hybnou silou chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. John Adair ve své knize říká, že „*Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu*“. (Adair, 2004, str. 21). S motivací se každý z nás velmi pravděpodobně setkal už v útlém věku jako dítě, kdy se rodiče snaží svého potomka motivovat různými odměnami za provedení drobných domácích prací, například vynesení odpadků či uklizení pokoje. Člověku, od kterého něco potřebujeme, tak nabízíme uspokojení jeho zájmů a potřeb. Od slova motivace se dále odvíjí slovo *motiv* a *stimul*, která bývají důvodem pro to, abychom vykonali nějakou činnost, případně se nějak chovali. Dále k motivaci neodmyslitelně patří pojem *cíl*, kdy cílem každé motivace je snaha o dosažení pocitu psychologického uspokojení. Motiv většinou působí tak dlouho, než se cíl, kterého chceme dosáhnout, naplní. Motivování lidí tedy znamená uvádění těchto lidí do pohybu a to takovým směrem, kterým chceme, aby se ubírali z důvodu dosažení nějakého výsledku. Motivace tak vede k uspokojování *potřeb* lidí, jelikož na konci vždy čeká odměna (Armstrong, 2002).

V odborné literatuře je řečeno, že „*Motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle*“ (Nakonečný, 1996, str. 12).

Na obrázku č. 1 je znázorněn model motivace. Podle Armstronga (2009) k ní dochází při neuspokojení některých potřeb. Vzniká tak přání něčeho dosáhnout, což znamená podnikat příslušné kroky. V okamžiku, kdy se podaří dosáhnout cíle, dochází k uspokojení potřeb.



Zdroj: (Armstrong, 2009, vlastní zpracování)

**Obr. 1 Schéma motivace**

## 1.1 Motiv, stimulace a stimul

S motivací velmi úzce souvisí pojmy motiv, stimul a stimulace, které nelze opomenout, jejich vysvětlení je následující.

*Motiv* je základem toho, proč člověk začne vykonávat nějakou činnost, kdy na konci vykonávané činnosti má dojít k dosažení *cíle* a *uspokojení potřeb*. Při dosahování nějakého cíle zpravidla působí více motivů zároveň. Jako příklad lze uvést pořízení nového luxusního vozu, kdy motivy mohou být například ulehčení dopravy ale také potřeba uznání od okolí, žen a podobně.

*Stimulací* se zjednodušeně řečeno rozumí působení na psychickou stránku jedince z jeho okolí, kdy dochází k jeho ovlivňování a změnám v motivaci. Jedinec uvidí u jiného člověka zmiňovaný luxusní vůz, který se mu zalíbí natolik, že si jej nyní bude chtít také zakoupit, ačkoliv nad tím dříve vůbec nepřemýšlel.

*Stimul* je možné považovat za podnět, který u jedince vyvolá změnu v chování (potřebách). Například pokud si člověk zlomí ruku, vyvolá to u něj bolest, což je impulsem k tomu, aby navštívil lékaře (Bedrnová a kol, 2012).

## 1.2 Druhy motivace

V odborné literatuře můžeme nalézt více rozdělení motivace. Mezi nejrozšířenější a nejznámější patří rozdělení na motivaci *vnitřní* a *vnější*. Dalším rozdělením motivace je na *hmotnou* a *nehmotnou*.

## **Vnitřní motivace**

Do *vnitřní motivace* spadají faktory, které jsou schopni lidé sami tvořit a ovlivňovat tak, aby se nějak chovali. Nejčastěji se vnitřní motivace projeví, když lidé získají pocit, že například práce, kterou vykonávají, je smysluplná a důležitá. Velmi také vnitřní motivaci v pracovním prostředí napomáhá vidina karierního růstu za dobře odvedenou práci. Člověk se pak cítí motivovaný a vyvíjí takové úsilí, aby touženého povýšení dosáhl. Vnitřní motivace, jak již sám o sobě název vypovídá, vychází z vlastní motivace každého jedince. Obecně se dá říci, že *vnitřní motivace* má na člověka *dlouhodobější účinnost*, než *motivace vnější* (Armstrong, 2015).

## **Vnější motivace**

*Vnější motivace* se pojí s motivováním lidí, v pracovním prostředí mnohdy většího počtu zaměstnanců. Nevychází tak z chůtice (motivace) jedince samotného, jako v případě motivace vnitřní. Nadřízení se snaží své zaměstnance motivovat různými benefity a odměnami, jako například zvýšením mzdy, pochvalou, či jednorázovým příplatek k měsíční mzdě. Ne vždy to ale bývá pouze motivace pozitivní. Vedoucí zaměstnanců mohou sáhnout také po motivaci negativní, což je například dočasné snížení platu. *Motivace vnější* nepůsobí na jedince tak dlouho, jako *motivace vnitřní* (Armstrong, 2015).

## **Nehmotná motivace**

Důležitost této motivace je aktuálně poměrně opomíjena, a to jak vedoucími pracovníky, tak celými organizacemi. Pro mnoho zaměstnanců je ale nehmotná motivace v podobě pochvaly, uznání či možnosti získávat nové zkušenosti nebo pracovat samostatně velmi důležitá. Jedná se o uspokojení potřeb, které nelze provést pomocí peněz. Důkazem toho mohou být lidé, kteří například zdědili velký finanční majetek, případně vyhráli v loterii. Ti, kteří ve své práci zůstali i po tom, co se stali finančně zajištěnými na dlouhou dobu, mnohdy i do konce svého života a v práci i přesto setrvali, tak učinili z důvodu, že díky práci stále uspokojují své potřeby, které pro ně jsou důležité. Lidé, kteří své zaměstnání opustí tak většinou činí z důvodu, aby začali podnikat a mohli uspokojovat potřeby, které jsou pro ně důležitější a přináší jim větší uspokojení, než dosavadní práce a zaměstnání v



organizaci. Zajímavostí je, že dle provedených průzkumů lidé, kteří díky vysoké výhře již nemusejí pracovat, opustí zaměstnání a věnují se pouze konzumu, bývají nejméně spokojenými výherci (Urban, 2017).

## **Hmotná motivace**

Bezpochyby již od nepaměti jsou největší hmotnou motivací peníze. Díky penězům může totiž člověk uspokojit široké spektrum svých potřeb. Motivační účinek peněz ale nemusí mít na motivaci člověka pouze vzestupnou tendenci. Může dojít také k poklesu motivace a to z důvodu, že již člověk uspokojil potřeby, které považuje za důležité. Následné zvýšení příjmu proto již snižující se motivaci většinou nezastaví. Důvodem je to, že tolik peněz člověk již zkrátka nepotřebuje a nemá potřebu pořizovat jiné statky. Naopak si uvědomuje, že pro zvýšení příjmu je většinou třeba obětovat více svého volného času, který se pro něj stává cenějším (Urban, 2017).

### **1.3 Zdroje motivace**

Můžeme říci, že motivace má 5 základních zdrojů, které následně tvoří takzvanou motivační strukturu (někdy se též uvádí motivační profil člověka). Do motivační struktury dle Urbana (2017) patří těchto 5 zdrojů vnitřních hybných sil.

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

#### **1.3.1 Potřeby**

Nedílnou součástí motivace jsou potřeby. Dalo by se říci, že člověk během svého života neustále, od narození až po smrt, uspokojuje určité druhy potřeb. Nejzákladnějšími potřebami, které všichni uspokojujeme a možná si to ani neuvědomujeme, jsou potřeby jako spát, jíst, pít, dýchat. Jako příklad zde můžeme uvést pocit hladu jedince. V případě, že má jedinec hlad, je motivován k tomu, aby si obstaral potravu a potřebu hladu uspokojil tím, že ji následně zkonsumuje. Jakmile je člověk schopen si zabezpečit tyto základní životní potřeby, začíná se

zajímat o uspokojování potřeb vyšších. Tyto potřeby mohou mít například podobu finančního rázu. Jedinec si přeje mít v dospělosti dobrou práci, plat, který ho bude dostatečně uspokojovat, a proto se rozhodne vystudovat vysokou školu, aby dosáhl dobrého vzdělání, které mu dopomůže k lepšímu zaměstnání. Aby ale vystudoval vysokou školu, musí studiu věnovat určité úsilí. Jeho motivací a potřebou je v tomto případě dobrý plat, podniknutí kroků, jak se k němu dopracovat, je vystudovat školu která mu k jeho snu dopomůže, a jakmile člověk tuto práci získá, dostává se do cíle a dochází k uspokojení (Šamánková a kol., 2011).

Potřeby se dále dělí na primární a sekundární.

### **Primární potřeby**

Do těchto potřeb patří potřeby fyziologické, které jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí, objevují se vždy a u všech a jsou spojeny funkcemi lidského těla. Patří do nich: hlad, žízeň, teplo, spánek... (Bedrnová a kol., 2012).

### **Sekundární potřeby**

Tyto potřeby jsou závislé na mezilidské interakci s okolním světem, jsou spjaty s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Do sekundárních potřeb spadá: potřeba poznání, potřeba uznání, potřeba sounáležitosti a lásky, potřeba seberealizace (Bedrnová a kol., 2012).

V odborné literatuře existuje mnoho úhlů pohledů na lidské potřeby. Každá vědní disciplína má svůj pohled na tuto problematiku a jinou definici. Na potřeby se můžeme podívat z hlediska biologického, psychologického, sociologického, ekonomického a také filozofického. V této práci je nahlíženo na potřeby (a motivaci celkově) z pohledů psychologických a ekonomických (Šamánková a kol., 2011).

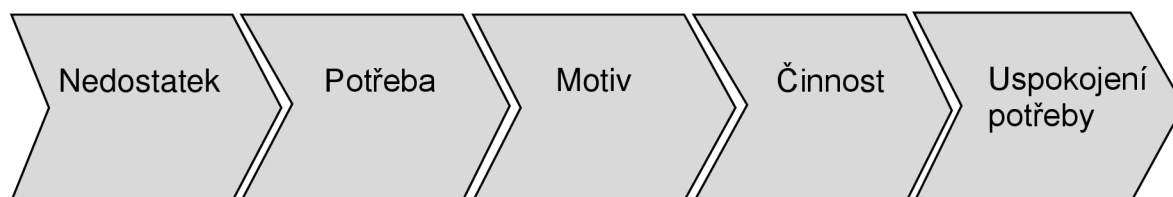
### **Psychologie**

V psychologii se na potřeby díváme jako na základní motivační sílu, která je pro život člověka důležitá. Potřeby vnímá jako stavy nedostatku, například důvěry, úspěchu, bezpečí, lásky, které vedou ke změně chování. Potřeby jsou individuální a mají na ně vliv následující faktory – osobnost člověka, věk, pohlaví, prostředí, postavení člověka ve společnosti (Šamánková a kol., 2011).

## Ekonomie

Ekonomická definice potřeb nám říká, že vycházejí z touhy a potřeby vlastnit určité prostředky a peníze (Šamánková a kol., 2011).

Obrázek č. 2 představuje schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová a kol, 2012).



Zdroj: (Bedrnová a kol, 2012, vlastní zpracování)

**Obr. 2 Schéma uspokojování potřeb**

### 1.3.2 Návyky

S návyky se během života setká naprosto každý jedinec. Někdy to jsou návyky pozitivní (například pravidelné cvičení) a někdy také negativní (kouření cigaret). Činnosti, ze kterých se postupně stane návyk, se pravidelně opakují a automatizují, díky čemuž se změni v *stereotyp*. Návyky si člověk utváří svými aktivitami, mohou ale být dány také výchovou, kdy na ně má zásadní vliv rodič jedince a mohou se objevovat téměř ve všech činnostech týkajících se člověka. Bedrnová a spol definují návyk jako „*Opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“ (Bedrnová a kol, str. 230, 2012).

### 1.3.3 Zájmy

Zájem je možno považovat za druh motivu, jelikož se jedná o specifickou oblast, kdy se člověk zaměřuje na určitou činnost. Spektrum činností je zde opravdu široké, kupříkladu se může jednat o sportovní zájmy, zájem o automobily, historii, hudbu, prakticky vše, co si lze představit. Spadá zde také pojem koníček, což je určitý druh zájmu, který člověk vykonává rád a má na něj pozitivní vliv. Zpravidla se o něj člověk zajímá z dlouhodobého hlediska. Díky zájmům je osobnost člověka obohacována. (Bedrnová a kol., 2012).

### 1.3.4 Hodnoty

V průběhu života se člověk neustále dostává do styku se skutečnostmi, které hodnotí, posuzuje, přikládá jim váhu důležitosti, kdy některé hodnoty považuje za důležitější a některé nikoliv. Hodnoty jsou výraznou motivací každého jedince, jelikož se týkají úplně každého člověka a jsou velmi ovlivněny výchovou, zastávanými názory, osobností jedince, životními zkušenostmi a dalšími specifickými podmínkami. Některé hodnoty má ale většina společné – zdraví, rodina, děti, láska, úspěch a podobně. Jasně je, že člověk bude přikládat vyšší váhu činnostem, které jsou v jeho žebříčku hodnot na vyšších příčkách. Ty, které jsou na posledních místech, bude naopak přehlížet a nebude se jimi zabývat, jelikož je nepovažuje za důležité. Žebříček hodnot se během průběhu života většinou mění, některým věcem a činnostem, kterým člověk přikládal velkou váhu ve 30 letech, bude v 60 letech považovat za zbytečné a nesmyslné. Psycholog Spranger pocházející z Německa rozlišil 6 osobnostních typů člověka dle hodnot, které u člověka převažují. Rozdělení je dle Bedrnové a kol (2012) následující:

- **Teoretický typ** – Zaměřuje se na hledání pravdy, je racionální a intelektualistický.
- **Ekonomický typ** – Důležité je pro něj hromadění majetku a prospěch.
- **Estetický typ** – Nejvíce klade důraz na krásu a harmonii.
- **Sociální typ** – Jedná se o člověka, který je nesobecký a na prvním místě má lásku.
- **Politický typ** – Člověku tohoto typu záleží na pocitu moci a chce mít možnost ovládat ostatní.
- **Náboženský typ** – Věří ve vyšší hodnoty života.

### 1.3.5 Ideály

Ideály jsou přímo spjaty s budoucností jedince. Je to něco, k čemu člověk vzhlíží a čemu se snaží přiblížit či napodobit. Mnoho jedinců mělo převážně v době dospívání své ideály, kdy si lepili plakáty slavných osobností na stěny a přáli si být „jako oni“. Z toho vyplývá, že ideály vznikají působením sociálních faktorů na člověka. Největší vliv na utváření ideálu má rodina, prostředí, ve kterém člověk vyrůstá a ve kterém žije v dospělosti, autority které ho směřují určitým směrem

(známé osobnosti, masmédia, nadřizení v práci a podobně). Ideály jsou tedy cíle, které se týkají jak osobního, tak i pracovního života a člověk se jich snaží dosáhnout, nebo se jim alespoň přiblížit. V průběhu života jedince se ideály většinou mění (Bedrnová a kol., 2012).

## 1.4 Pracovní motivace

Každá organizace se zajímá o to, jakým způsobem je možné docílit trvale co nejvyššího výkonu lidí. Nejvíce teorií ohledně správného motivování pracovníků se objevilo v 20. století. Motivace je však mnohem starším pojmem, kterým se zabývali už v dobách antického Řecka. Jak správně motivovat zaměstnance je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků organizací. Tito vedoucí pracovníci musejí dbát na vhodný způsob motivování zaměstnanců za pomoci *stimulů*, kterými jsou odměny, díky kterým jsou zaměstnanci schopni uspokojovat své *potřeby*, dále také klást důraz na vhodné vedení lidí a práci kterou vykonávají. Velmi důležité jsou i podmínky v organizaci, za kterých lidé v organizaci pracují. A proč je správná motivace zaměstnanců tak důležitá? Důvod je jednoduchý. Pracovníci, kteří jsou vhodně motivováni, totiž pracují usilovněji, pečlivěji, jsou vstřícnější, ochotnější a dělají méně chyb, což ve výsledku může organizacím ušetřit nemalé prostředky a čas. Díky správné motivaci proto dosahují lepších pracovních výsledků, nepotřebují neustálý dohled a vedení nadřízených a mezi správně motivovanými zaměstnanci jsou také lepší vztahy na pracovišti. Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou důležité dva faktory. Prvním je *správná volba motivačních faktorů*, druhým je pak *správné využití* těchto faktorů (Urban, 2017).

### 1.4.1 Odměny

Většina pracovních činností, které pracovníci vykonávají, je nějak motivována. Za vykonanou práci stojí vidina, že za ni získají něco, co uspokojí jejich potřeby. Uspokojení potřeb pracovníka je získání odměny (hmotného nebo nehmotného rázu). Nejsilnější a nejčastější motivací pracovníků jsou však většinou peníze, a to proto, že jsou prostředkem pro uspokojení mnoha druhů potřeb. Určitého uspokojení a naplnění potřeb může pracovník dosáhnout už během vykonávání práce. Začne vidět výsledky své práce, na které je hrdý, rozšiřuje své schopnosti, znalosti a dovednosti a pociťuje, že jím vykonávaná práce je pro organizaci přínosná a důležitá. K odměňování pracovníku by mělo ale docházet až po odvedení práce.

Pokud mají odměny působit jako motivátory, je nutné, aby nebyly považovány za automatické. Musí být vázány na určité splnění úkolu, jelikož odměna za „nic“ nemá žádný motivační vliv. Motivace, která je založena na odměnách se nazývá *motivací pozitivní*, jelikož podporuje chování zaměstnanců. Z tohoto důvodu je pro organizace důležitá a ty se jí snaží podporovat různými způsoby (Urban, 2017).

#### 1.4.2 Sankce

Sankce v organizacích jsou považovány za nástroje *negativní motivace* a jsou pravým opakem *odměn* (pozitivní motivace). Sankce můžeme chápat jako hrozbu určitého trestu a to například z důvodu, že zaměstnanec svou práci vykonal špatně nebo nesplnil stanovený termín pro vykonání práce. I sankce mohou mít podobu hmotnou či nehmotnou. U hmotné je možno uvést jako příklad odepření či snížení odměny, u nehmotné se pak může jednat o kritiku pracovníka. Je důležité zdůraznit, že vedoucí pracovník by se měl snažit sankcemi o zvýšení výkonu u pracovníka jen tehdy, pokud je jeho snížený výkon záměrný. Trestání zaměstnanců totiž působí negativně, a pokud není zcela důvodné a oprávněné, vede ke zvýšení nespokojenosti mezi pracovníky a také se zvyšují jejich odchody z organizace. Obecně platí, že pozitivní motivace je účinnější než negativní (Urban, 2017).

Mgr. Rychtaříková (2008) v knize „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců“ zmiňuje konkrétní příklady nehmotné kritiky, která směřuje do osobnosti člověka a působí na něj psychologicky. Je to například: jste nedůsledný, ve vaší práci jsou chyby; neplníte zadané úkoly včas; to si neumíte zorganizovat čas?; zklamal jste mě, nemáte na to; vaše práce se mi nelíbí, není kvalitní.

Vybrané příklady jsou uvedeny pro představu. Ve skutečnosti je však spousta možností, jak podřízené pracovníky kritizovat. Za zmínku také stojí, že na každého jedince bude mít použitá kritika jiný efekt. Někdo se může cítit více dotčeně než druhý (Rychtaříková, 2008).

#### 1.5 Demotivace

Demotivace neboli také frustrace, jak již z názvu vyplývá, je pravým opakem motivace a velmi pravděpodobně se s ní během svého života setká každý člověk ať už v pracovním či osobním životě. K frustraci zpravidla dochází tehdy, pokud se

člověk snaží uspokojit svou potřebu a do cesty se mu postaví nepřekonatelná překážka, která mu dosažení potřeb neumožňuje, případně velmi ztěžuje. K frustraci dochází také v případech, kdy pracovník nedostane odměnu (nebo pouze její část), kterou byl k vykonávání činnosti motivován, nebo když dojde k pokažení práce, nad kterou strávil mnoho času. Dle Bělohlávka (2008) může člověk na frustraci reagovat následujícími způsoby:

- Zesiluje své úsilí, aby překážku, která mu brání, překonal.
- Vzdává se své činnosti.
- Potlačenou energii, která vede k frustraci, vybíjí agresí.
- Snaží se najít náhradní cíle.

Při nástupu do nového zaměstnání cítí každý pracovník motivaci a chuť vykonávat svou práci dobře. Bohužel, provedené průzkumy ukazují, že přibližně po půl roce začíná motivace zaměstnanců klesat. V následujících letech pak dokonce snižování motivace pokračuje ještě více. Hlavním důvodem jsou až přehnaná vstupní očekávání nových zaměstnanců, která při snaze získat nové zaměstnance, podniky mnohdy samy záměrně vytvářejí. Nejvíce demotivující však pro zaměstnance bývá nevhodné a neprofesionální chování jejich vedoucích. Za odchodem zaměstnanců z organizace stojí v mnohých případech právě tento problém. Podniky si problém často způsobují samy, neboť nevěnují dostatečnou pozornost výběru vedoucích pracovníků, kterým chybí potřebné zkušenosti a schopnosti s vedením zaměstnanců. Dochází tak ke zbytečnému plýtvání potenciálu pracovníků a financí organizace (Urban, 2021).

Urban (2021) zmiňuje faktory ze strany nadřízeného pracovníka, které mohou přispívat k demotivaci zaměstnanců.

- Ignorování nových návrhů na zlepšení.
- Šíření lživých informací.
- Protiřečení si.
- Upřednostňování vybraných zaměstnanců.
- Nejasná vize a cíle.

## 1.6 Vybrané teorie motivace

Jak již bylo zmíněno v úvodu, pojmem motivace a jejím vysvětlením se lidé zabývali už velmi dávno. První zmínky o motivaci pocházejí z antického Řecka a podle Steerse a kol. (2004, str. 379) se řečtí filozofové zabývali zejména otázkami požitkářství a tím, že se lidé snaží vyhledávat potěšení a vyhývat se utrpení. Ze středověku se o teoriích motivace mnoho zmínek nedochovalo a další se objevily až v 17. a 18. století. Přišli s nimi filozofové John Locke a Jeremy Benthan. Největšího rozmachu a popularity se teoriím motivace ale dostalo až začátkem 20. století, kdy vzniklo mnoho teorií motivace, které se od těch z antiky a minulých století zásadně liší (Armstrong, 2015).

Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány teorie dvě, Maslowova a XY teorie, které jsou dále podrobněji vysvětleny.

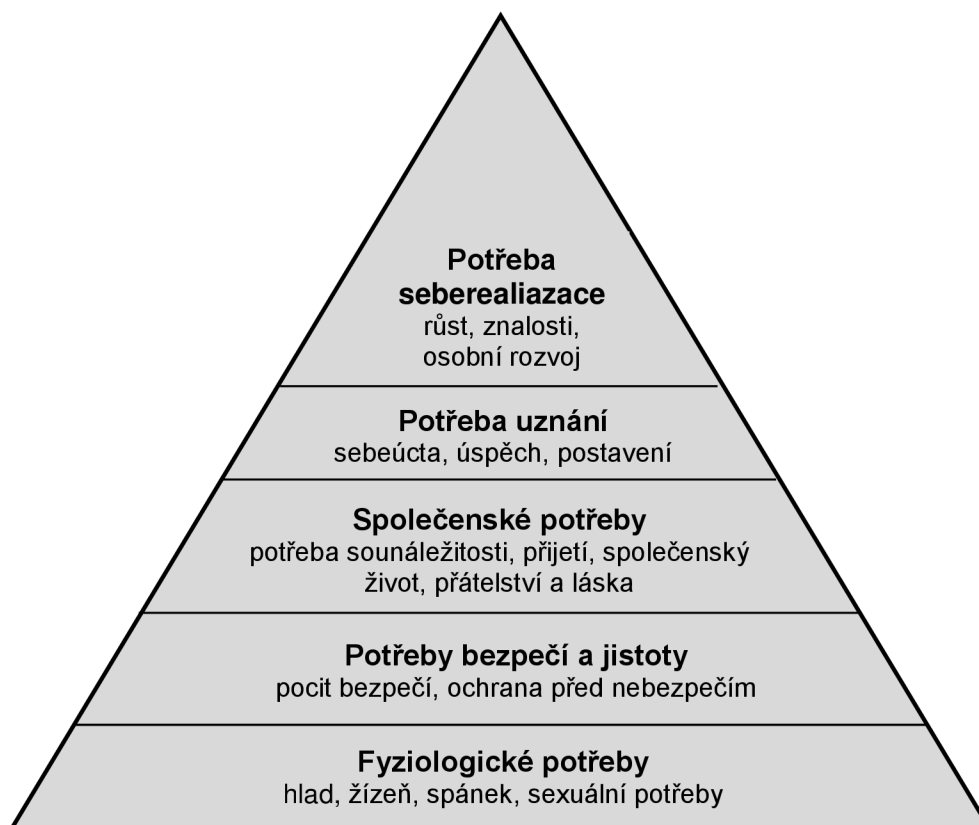
### 1.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Ve čtyřicátých letech dvacátého století tuto teorii definoval A. H. Maslow. Je tak nadčasová, že je možné ji využít i v současné době. Klasifikuje základní lidské potřeby, které jsou společné všem lidem. Nejčastěji bývá zobrazována modelem pyramidy rozdělené do pěti úrovní.

První dolní úroveň znázorňuje potřebu fyziologickou, která je základní. Nad ní se nachází potřeba bezpečí a jistoty. Jako třetí je zobrazena potřeba společenská. Za čtvrtou kategorií je považována potřeba uznání a jako poslední pak potřeba seberealizace, která představuje vrchol pyramidy lidských potřeb, viz obrázek č. 3.

Člověk zpočátku uspokojuje základní fyziologické potřeby (jídlo, teplo, bezpečí). Potom se postupně snaží dopracovat až k seberealizaci, což je nejvyšší potřeba. Ne všem se ale během života podaří seberealizace dosáhnout (Adair, 2004).





Zdroj: (Adair, 2004, vlastní zpracování).

**Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb**

### **Fyziologické potřeby**

Tyto potřeby jsou základní. Bez nich by nemohl člověk přežít. Proto je musí uspokojit nejdříve ze všech. Konkrétně se jedná o hlad, žízeň, dýchání, pohyb, spánek, rozmnožování, vylučování a podobně (Adair, 2004).

### **Potřeby bezpečí a jistoty**

V momentě, kdy se člověk dostane do fáze uspokojení fyziologických potřeb, začne se zajímat o potřeby, které mu zajistí pocit bezpečí. Obavy lidí je možné pozorovat nejlépe u dětí, které reagují naprosto otevřeně na jakýkoliv pocit nebezpečí (dospělí se snaží pocit ohrožení skrývat). Děti dokáží vylekat hlasité zvuky, pád, nevhodné zacházení, zvýšený hlas, agresivní chování, záblesk světla a podobně. U dospělých lidí jsou potřeby bezpečí a jistoty vyjádřeny touhou po zaměstnání, kde mají stabilní plat, dále touha po majetku, například vlastnit svůj byt a mít tak pocit, že jsou zde „doma“, ve stáří mít dostatečný důchod a mnoho dalšího. Obecně můžeme říci, že se jedná o potřeby dostatečného zajištění svého života (Adair, 2004).

## **Společenské potřeby**

V momentě, kdy člověk uspokojí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, přesouvá se následně motivace na potřebu vyšší, kterou jsou společenské potřeby. Člověk začne pociťovat touhu po lásce, přátelství a chce patřit do nějaké společnosti, kde může projevit své city. Jelikož je člověk tvorem společenským a už při narození se stává součástí malého společenství - rodiny, jsou pro nás tyto potřeby přirozené. Snad úplně každý by si přál mít stabilní a milující rodinu, pro kterou bude oporou a zároveň bude vědět, že on sám se na ni může v těžkých chvílích spolehnout. Další ze společenských potřeb je potřeba milujícího partnera, se kterým bude vztah rozvíjet dále a v budoucnu například založí svou vlastní rodinu. Ani bez pravých přátel to v životě nejde a proto je také přátelství nedílnou součástí společenských potřeb, které jsou pro člověka důležité a které Maslow definoval. Bohužel, ne každému se podaří tyto potřeby naplnit (Adair, 2004).

## **Potřeby uznání**

Další skupinou je potřeba uznání. Člověk si přeje uznání nejen od svého okolního prostředí, ale také, aby si vážil sám sebe. Od okolí by tak rád získal uznání například za dosažené vzdělání, za úspěch v zaměstnání, za to, že má fungující a šťastnou rodinu a podobně. V případě sebeúcty se pak jedná o dobrý pocit ze sebe samého. Například z dosavadních životních úspěchů, které jedince naplňují a uspokojují tak jeho potřebu sebeuznání (Adair, 2004).

## **Potřeba seberealizace**

Poslední se v Maslowově teorii nachází potřeba seberealizace, což je vrchol pyramidy. K tomu, aby jí bylo dosaženo, mnohdy nestačí pouze snaha, ale je potřeba mít také přirozený talent. Dosažení úplné seberealizace je nicméně velmi obtížné a podaří se pouze malému procentu jedinců. (Procházková, 2018).

### **1.6.2 Teorie X a Y**

Tato teorie byla definována v roce 1960 a jejím autorem je Douglas McGregor, americký profesor managementu. Teorie rozděluje zaměstnance na dva základní typy na základě jejich motivace k práci. Tyto typy jsou označeny jako typ X a typ Y. Pracovník spadající do typu X má k práci negativní přístup, zatímco zaměstnanec, který je typem Y, se k práci staví pozitivně (Adair, 2004).

## **Teorie X**

Zaměstnanec spadající do teorie X má nechut' k práci, nenaplnuje ho, snaží se jí vyhýbat a nemá z ní pocit uspokojení. Vykonává ji pouze proto, aby zajistil svou obživu. K chuti do práce ho nedokážou přimět ani peníze, ať je jejich výše jakkákoliv. Pracovník spadající do této teorie nemá k podniku, ve kterém pracuje, vybudovaný žádný hlubší vztah, chce být veden svým nadřízeným, aby neměl na ramenou příliš velkou zodpovědnost a nepodstupoval tak riziko pochybení. Pro pracovníka tohoto typu je vhodné používat motivaci negativní, založenou na hrozbách sankcí a trestech (Martínková, 2017).

## **Teorie Y**

Člověk, který patří do teorie Y, je pravým opakem předešlé teorie X. V práci totiž nachází seberalizaci, práce ho naplňuje, uspokojuje a je pro něj přirozenou součástí života. Více se zajímá o podnik, v kterém pracuje, má k němu pozitivní vztah a sympatizuje s jeho cíli. Nepovažuje ho pouze za zdroj svých příjmů k zajištění obživy. Člověk tohoto typu je ambiciózní, ctižádostivý a v práci se snaží podávat dobré výkony, často nad rámec jeho povinností souvisejících se zaměstnáním (Martínková, 2017).

McGregorova teorie X a Y by se dala přirovnat k teorii *cukru a biče*, kdy u zaměstnance, který spadá do teorie X musí manažer volit takový styl vedení, který je založený na neustálém vedení tohoto zaměstnance pod hrozbou sankcí a trestů. Naopak u zaměstnance typu Y je vhodné užít takové vedení, které zaměstnanci dá dostatek autonomie, neboť práce samotná je jeho hlavním motivátorem (Martínková, 2017).

## 2 Zaměstnanecké benefity

Slovo benefit má mnohem starší původ, než bychom si možná mysleli. Jeho původ pochází z historie, kdy bylo označováno jako *benefice* (nebo také *beneficie*). Jednalo se o divadelní představení ve prospěch nějakého herce (v současnosti je to kulturní akce, kdy výtežek z ní jde na humanitární účely). Ve středověku pak král na základě lenního práva uděloval takzvané *beneficium*, což byl statek, který obdržel jedinec za prokázané služby. Toto *beneficium* bylo zprvu udělováno pouze na období života jedince, který byl obdarován. Později se ale stalo dědičným. Většinou se jednalo o právo na nějaký úřad, z kterého obdarovanému plynul příjem. Tím se dotyčný stával *beneficiářem*, někdy též nazývan *obročníkem* (Pelc, 2011).

Obecně tedy můžeme říci, že benefitem je nějaká výhoda, kterou získává jedinec oproti ostatním. Zaměstnanecké benefity jsou v současné době velmi populárním a diskutovaným tématem, neboť podniky se v nich snaží předhánět a nabízet svým zaměstnancům stále lepší a lepší benefity, za čímž stojí snaha si tyto zaměstnance dlouhodobě udržet. Poskytování zaměstnaneckých benefitů nad rámec sjednané mzdy totiž přispívá k motivaci zaměstnanců, zlepšuje jejich spokojenost s podmínkami v podniku a pozitivně zlepšuje vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Správně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů také prokazatelně zlepšuje konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při snaze získat nové kvalifikované pracovníky, jelikož balíček benefitů je jedním z rozhodujících faktorů potencionálních uchazečů o zaměstnání. Tyto benefity však neslouží pouze k zlepšení pracovního života, ale také života soukromého. Klade se tak důraz i na volnočasové aktivity zaměstnance, jelikož rovnováha mezi prací a životem zvyšuje motivaci a zlepšuje výkonnost. Spokojení zaměstnanci jsou více produktivní. Další nespornou výhodou správně nastavených benefitů je to, že zaměstnanec, který je s nimi spokojený se většinou pochlubí ve svém okolí, což podniku buduje pozitivní image, která ho staví do role dobrého zaměstnavatele. (Macháček, 2019).

Jedním z důvodů, proč firmy benefity poskytují, je také to, že mnoho z nich má zvýhodněný daňový režim. To znamená, že *zaměstnavatelé používají benefity k daňové optimalizaci - legálního snižování daňových povinností* tím, že využijí

možností, které jsou dány zákony. V mnoha případech plnění ve formě benefitů požadují i odbory ve firmách, které zastupují zaměstnance těchto firem (Pelc, 2011).

Zaměstnanecké benefity je možné rozdělit dle Macháčka (2019) do těchto skupin

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity, které zaměstnavatel poskytuje na pracovišti,
- benefity zaměřené na volnočasové aktivity,
- benefity, které umožňují další vzdělávání zaměstnance,
- finanční benefity,
- benefity, které zaměstnance vybavují věcmi potřebnými pro práci.

## 2.1 Význam benefitů

Benefity jsou společnostmi v současné době stále více využívány. Důvod, proč tomu tak je, je ten, že u zaměstnanců výrazně zvedají motivaci k práci. Na mnoho benefitů se také vztahují daňové úlevy, což zjednodušeně řečeno šetří peníze jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Pro nové uchazeče o zaměstnání mohou působit motivačně. V neposlední řadě pak společnost, která má bohaté portfolio poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, zvyšuje pozitivní mínění veřejnosti tím, že v ní vyvolává dojem, že jí na svých zaměstnancích záleží (Pelc, 2011).

## 2.2 Základní rozdělení benefitů

Za základní rozdělení zaměstnaneckých benefitů můžeme považovat dělení na dva typy, a to na benefity *fixní* a *flexibilní*.

### Fixní benefity

V případě fixních benefitů stanovuje zaměstnavatel v kolektivní smlouvě základní zaměstnanecké benefity, které se týkají všech zaměstnanců v podniku a záleží pouze a jen na nich, zda se rozhodnout tyto benefity využít. Do fixních benefitů tak spadají například stravenky, firemní telefon, služební automobil, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, příspěvky na životní nebo penzijní připojištění, slevy na produkty firmy, ve které je člověk zaměstnán a mnoho dalšího (Macháček, 2019).

## **Flexibilní benefity**

Co se týče benefitů spadajících do skupiny flexibilních, pro které se uchýlil také název cafeteria systém, zaměstnavatel stanovuje balíček zaměstnaneckých benefitů a jejich roční limit jednotlivě pro každého zaměstnance. Z tohoto stanoveného balíčku si zaměstnanec vybere benefity, které mu vyhovují a které plánuje využívat. Odborníci tvrdí, že cafeteria systém je jeden z nejlepších nástrojů motivace, který má mnohonásobně větší účinek, než fixní benefity. Důvod, proč tomu tak je, je jednoduchý. Zaměstnanci si totiž musí sami vybrat, které benefity si přejí využívat, a zároveň nemají možnost si vybrat úplně všechny nabízené. Musí tak u své volby přemýšlet a zvažovat, které se jim budou hodit. Toto nastavení má také psychologický efekt, jelikož si tímto zaměstnanci uvědomují, že poskytování zaměstnaneckých benefitů nelze brát automaticky, ale že se jedná o bonus, který jim jejich zaměstnavatel poskytuje (Havelková, 2021).

Flexi pass karty jsou pak dalším způsobem, jak může zaměstnavatel flexibilní benefity svým zaměstnancům poskytovat. Dá se s nimi platit v obchodech s potravinami, drogeriích a podobně. Další možností, kde se tyto karty dají uplatnit, jsou volnočasové aktivity - fitness, wellness, plavecké bazény a podobně. Nejznámější společností, která v České republice zajišťuje fungování těchto karet, je společnost Sodexo (Macháček, 2019).

### **2.3 Popularita zaměstnaneckých benefitů v ČR**

Před dvěma lety se v České republice uskutečnil průzkum, který se zaměřoval na to, jaké zaměstnanecké benefity firmy svým zaměstnancům poskytují v českém prostředí. Průzkum provedla společnost TREXIMA a celkem bylo dotazováno více než tisíc podniků. Výsledky tohoto průzkumu znázorňuje tabulka č. 1, která byla převzata z webových stránek společnosti TREXIMA (TREXIMA, 2019).

**Tab. 1 Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v ČR v roce 2019**

Zaměstnanecké benefity	Podíl firem v ČR, které daný benefit poskytují
Příspěvek na stravování	72%
Příspěvek na penzijní spoření	42%
Dovolená nad rámec zákona	38%
Flexibilní pracovní doba	34%
Vzdělávání	32%
Příspěvek na životní pojištění	32%
Příspěvky / dary při významných životních událostech	30%
Možnost práce z domova (home office)	30%
Služební vozidlo pro soukromé účely	28%
Občerstvení na pracovišti	28%
Pracovní volno s náhradou mzdy (překážka u zaměstnance)	23%
Příspěvky / dary při významných pracovních událostech	21%
Příspěvky na volnočasové aktivity	20%
Zdravotní volno (sick days)	17%
Výrobky a služby se slevou nebo zdarma	16%
Poskytování půjček zaměstnancům	14%
Zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů	13%
Příspěvek na dovolenou	11%
Příspěvek nebo zajištění dopravy do / ze zaměstnání	9%
Příspěvky na nadstandardní zdravotní péči	5%
Náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	4%
Zvýšení odstupného nad rámec zákona	4%
Firemní školka	0,4%

Zdroj: (TREXIMA, Šetření BENEFITY 2019)

### 2.3.1 Příspěvek na stravování

Jednoznačně nejposkytovanějším benefitem v českém prostředí je příspěvek na stravování, což potvrdil i průzkum provedený v roce 2019. Tento příspěvek má několik podob a velmi také záleží na velikosti podniku, u kterého zaměstnanec pracuje. Menší podniky totiž většinou nemají závodní jídelny a tak svým zaměstnancům poskytují příspěvky na stravování v podobě stravenek. Stravenky

mají svou určitou hodnotu a nejsou nijak daňově zatíženy. Zaměstnavatel svým zaměstnancům tyto stravenky nejčastěji poskytuje bezplatně. Pokud se jedná o větší podnik, který má svou závodní jídelnu, zaměstnavatel obvykle přispívá určitou částku na jídla prodávané v těchto jídelnách. Výše příspěvku opět není nijak zákonem stanovena stejně jako v podobě stravenek, a záleží tak pouze na zaměstnavateli, kolik korun se svým zaměstnancům rozhodne na stravování přidat (Macháček, 2019).

### 2.3.2 Příspěvek na penzijní spoření

Druhým nejčastěji poskytovaným benefitem v českém prostředí dle výše zmiňovaného průzkumu se ukázal být příspěvek na penzijní spoření. Tento příspěvek je zaměstnanci stále velmi hojně využíván, což poukazuje na to, že se zaměstnanci snaží myslet do budoucnosti a na dobu, kdy budou v důchodě. Na tento příspěvek navíc přispívá i stát, a proto je výhodné jej využívat. Pokud bude zaměstnanec měsíčně dávat na penzijní spoření 1000 Kč, od státu obdrží na toto spoření příspěvek ve výši 230 Kč měsíčně. Co se týče zaměstnavatele, zde není nijak zákonem určeno, kolik musí zaměstnanci na toto spoření přidat. Rozhodnutí tak záleží pouze na něm, českým průměrem je však příspěvek okolo 500 Kč měsíčně (Macháček, 2019).

### 2.3.3 Dovolená nad rámec zákona

V České republice je zákoníkem práce pevně dáno, kolik týdnů dovolené musí zaměstnavatel svému zaměstnanci umožnit. Ročně se jedná o *4 týdny dovolené*. Vše nad rámec těchto 4 týdnů už je nadstandard, který zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje dobrovolně. V dnešní době je však v soukromém sektoru poměrně normální, že firmy zaměstnancům poskytují 5 týdnů dovolené. Dobře si totiž uvědomují, že volný čas je pro zaměstnance velmi důležitý. Možná by se dalo říci, že ze strany zaměstnanců je benefit v podobě delšího volna úplně ten nejdůležitější. Pro firmy se tak jedná o jeden z nejlepších možných nástrojů, jak u zaměstnanců ještě více zvýšit motivaci k práci a oddanost k firmě. Jako příklad snahy o zvýšení motivace a přilákání více zaměstnanců do firmy je možné uvést Českou spořitelnu, která svým zaměstnancům poskytuje dokonce 6 týdnů dovolené v roce (Hauzarová, 2017).



### 2.3.4 Flexibilní pracovní doba

Tento benefit není možné poskytovat na všech pracovních pozicích. Je jasné, že v případě dělnických profesí a provozů v podnicích na směny není možné tento benefit poskytnout. Nejčastěji je proto poskytován tam, kde je možné začít a skončit prakticky kdykoliv. Jedná se tak o práci v sektoru ekonomickém, IT, obchodní, personálním a podobně. Zaměstance ani zaměstnavatele poskytování tohoto benefitu nestojí žádné náklady. Většinou však zaměstnavatel nastaví dobu, po kterou je zaměstnanec povinen v práci být (může se jednat třeba o čas 8:00 – 13:00), v tomto čase pak zaměstnavatel požaduje přítomnost zaměstnance na pracovišti z důvodu jednání, porad a schůzek. Zbytek pracovní doby může být zaměstnanec mimo pracoviště, ale to pouze za předpokladu, že splní minimální měsíční fond stanovené pracovní doby. Nejvíce tento benefit ocení zaměstnanci, kteří mají malé děti, kdy jim umožňuje si lépe zorganizovat domácnost (Hauzarová, 2017).

### 2.3.5 Vzdělávání

Zaměstnavatelé si velmi dobře uvědomují přínos zaměstnance, který je kvalifikovaný. Z toho důvodu svým zaměstnancům platí nebo přispívají na zvyšování kvalifikace, s ohledem na jejich pracovní náplň. V případě vzdělávání zaměstnanců se pak může jednat o dva typy, jakým způsobem své znalosti rozšiřují.

Prvně se jedná o zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců a to cestou různých školení či kurzů. Školení a jazykové kurzy pak mohou probíhat v rámci firmy nebo pomocí najaté agentury. Zaměstnanci mohou projít proškolením například na to, jak používat nové výrobní linky, dále školením na zavádění nových výrobních procesů a podobně. Co se týče kurzů, zde se většinou jedná o jazykové kurzy, které firma svým zaměstnancům poskytuje, aby zvýšila jejich jazykové schopnosti, které pak zaměstnanec v dané práci zúročí. Zvyšování odborné způsobilosti probíhá v rámci pracovní doby, a tak za ni zaměstnanci náleží řádný plat.

Dalším typem, jak může zaměstnanec zvýšit svou odbornou způsobilost, je doplnění vyššího vzdělání (ať už maturity či vysokoškolského titulu). Ve většině případů se jedná o doplňování vzdělání formou dálkového studia, které tak zaměstnanci nijak nezasahuje do pracovní doby, neboť probíhá o víkendech. Pokud by zaměstnavatel doplnění vyššího vzdělání po zaměstnanci přímo vyžadoval a nedělal by ho ze své

vlastní vůle, vzniká zaměstnanci nárok na pracovní volno a to dokonce s náhradou mzdy. Zde má ale zaměstnavatel právo požadovat po zaměstnanci uzavření kvalifikační dohody, což zjednodušeně řečeno znamená, že po dokončení studia musí zaměstnanec ve firmě zůstat nějakou dobu. S touto dohodou musí souhlasit obě strany a je potřeba ji ztvrdit svými podpisy (Hauzarová, 2017).

## **2.4 Nový trend – sick days**

Za zmínku jistě stojí nový trend v oblasti benefitů, který se nazývá Sick Days. Tento benefit se v poslední době stává stále více rozšířeným a oblíbeným. Sick days v překladu znamená „nemocné dny“, kdy tento benefit do České republiky dorazil z USA. Zákoník práce ČR tento benefit však nijak neupravuje a tak je pouze na zaměstnavateli, zda sick days svým zaměstnancům poskytne. Podstatou sick days je možnost vzít si volno ve chvíli, kdy se zaměstnanec necítí dobře. Jedná se však o krátkodobou zdravotní indispozici, například v podobě nevolnosti nebo chřipky, které jsou většinou krátkodobého rázu a tak není potřeba, aby zaměstnanec využil pracovní neschopnost. Tyto dny jsou pak nad rámec řádné dovolené, kdy daňové hledisko těchto dnů je shodné s daňovým hlediskem dovolené nad rámec zákona. Nedochozí tak ke krácení řádné dovolené. Kolik sick days dnů zaměstnavatel svým zaměstnancům dovolí, je pak čistě a jen na něm. Je však třeba, aby pravidla pro jejich využívání byla nějak upravena, například v interních předpisech, aby nedocházelo k jejich zneužívání. V českém prostředí většinou zaměstnavatel poskytuje 3-5 dní tzv. sick days v kalendářním roce (Havelková, 2021).

### **Výhody sick days**

Firmy si již uvědomily, že pokud je zaměstnanec lehce nemocný a vyléčí se doma v rámci sick days, nehrozí nakažení jeho kolegů v práci, případně, že by nemoc přechodil a přivodil si něco vážnějšího, kdy by bylo nutné čerpat pracovní neschopnost. Nehledě na to, že zaměstnanec, který je nemocný nebo mu je nevolno, je v práci méně produktivní. Další pozitivní věcí na sick days je, že pokud si zaměstnanec může v případě nevolnosti vzít volno, považuje to za gesto, kdy jde zaměstnavateli o jeho blaho. U zaměstnance pak dochází ke zvyšování pocitu hodnoty, loajality a spokojenosti (Dave Rietsema, 2021).

## **2.5 Rizika poskytování benefitů**

Poskytování benefitů je bezpochyby jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance velmi výhodné, avšak i to skrývá svá rizika, které není možné opomíjet a přehlížet. Ne všechny zaměstnanecké benefity jsou totiž od daňového zatížení osvobozené, a tak je třeba dávat pozor, aby byly dodrženy všechny zákonem stanovené podmínky. V případě chyby a vzniklého nedoplatku na dani vůči státu pak vzniká povinnost tento nedoplatek uhradit. Samozřejmě se najdou i takové společnosti, které se snaží daňové zatížení benefitů obcházet, což však činí s plným vědomím, neboť takové jednání je protizákonné.

Jako příklad rozdílného daňového zatížení lze uvést poukázku na masáž. Tato poukázka má rozdílný daňový a pojistný režim, než poukázka určená pro nákup potravin. Benefity, které jsou zaměstnanci poskytnuty, tak mohou mít nesourodé daňové a pojistné režimy. Proto je velmi důležité každý příjem, který je zaměstnanci formou benefitů poskytnut, charakterizovat a zjistit, v jakých daňových a pojistných režimech se nachází, a to kvůli jeho uznatelnosti či neuznatelnosti z důvodu odvodového režimu na zdravotní a sociální pojištění (Pelc, 2011).

### **3 Analýza situace ve ŠKODA AUTO a.s.**

Pro zpracování praktické části své bakalářské práce jsem se rozhodl zvolit společnost ŠKODA AUTO a.s. Jedním z důvodů tohoto výběru je ten, že zde již více než rok působím na praktikantské pozici na oddělení Zahraničního prodeje. Dalším důvodem pak je široká škála zaměstnaneckých benefitů, které tato společnost nabízí.

#### **3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Je to již téměř 127 let, kdy vznikla nejznámější česká společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také ŠA). Za jejím vznikem stojí dva muži, Václav Laurin a Václav Klement, po kterých nesla pojmenování L&K. V době svého vzniku se nezabývala výrobou automobilů. Orientovala se na výrobu jízdních kol a motocyklů. Na počátku 20. století se však již plně zaměřili na výrobu aut. Následně došlo ke spojení s plzeňskými závody ŠKODA, po kterých bylo převzato pojmenování a logo okřídleného šípů. Bohužel ani firma ŠA se nevyhla německé okupaci během druhé světové války, kdy byla nucena se orientovat na zbrojní průmysl. Po konci okupace se společnost odštěpila od plzeňské části podniku (ten se v současnosti věnuje výrobě tramvají a vlaků). ŠA si prošla, stejně jako celé Československo, dobou komunismu, kdy se její auta do zahraničí moc nevyvážely. Důvodem, proč tomu tak bylo, byl ten, že za železnou oponou byly technologie na mnohem vyšší úrovni, než ve východním bloku. To zapříčinilo, že vozy ŠA byly v porovnání s těmi západními výrazně pozadu a nebyl o ně zájem. Po roce 1989 se projevil i nedostatek peněz pro další fungování a tak bylo učiněno rozhodnutí prodeje společnosti. O ŠA projevil zájem několik zahraničních automobilek, nakonec byla prodána skupině Volkswagen Group (dále také VWG). Díky tomuto spojení zažívá ŠA v současnosti velkého rozmachu a znak okřídleného šípů se stal známějším, než kdy dříve. Hlavní výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi, další pak v Kvasinách a Vrchlabí. Společnost dává práci tisícům zaměstnanců a podporuje vzdělávání formou svého učiliště a vysoké školy. V českém prostředí se aktuálně jedná o jednoho z nejzajímavějších zaměstnavatelů (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## 3.2 Zaměstnanecké benefity ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. svým zaměstnancům poskytuje opravdu velké množství zaměstnaneckých benefitů. Právě díky tomu patří dlouhodobě mezi jednu z nejlepších společností v České republice, co se nabízených benefitů týče (a nejen benefitů). Na špici mezi českými firmami se drží z důvodu množství zaměstnaneckých benefitů, které nabízí, ale také díky jejich oblíbenosti a reálnému využití mezi zaměstnanci. Níže jsou vypsány ty *nejdůležitější* a *nejvyužívanější* z nich.

### 3.2.1 Benefity ihned po nástupu

Výčet hlavních zaměstnaneckých benefitů, na které má zaměstnanec nárok okamžitě po nástupu do zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s.

#### **Dotované stravování**

Stravování zaměstnanců je společností ŠKODA AUTO a.s. dotováno, kdy na tuto slevu má nárok každý zaměstnanec, žák či student škol ŠA a zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu.

Výše příspěvku se v průběhu let s rostoucími cenami surovin mění, aktuálně jsou poskytovány v následující výši:

- Pro *oběd*, který je považován za hlavní jídlo, je stanovena dotace 18 Kč.
- *Polévce* náleží dotace ve výši 2,5 Kč.
- *Přílohy* nejsou dotovány a zaměstnanec je tak musí hradit v plné výši.

O přípravu pokrmů se nestará ŠA, ale vaří je najatá společnost, která využívá kuchyni a jídelny ŠA k přípravě a distribuci pokrmů zaměstnancům. Průměrná cena obědu včetně polévky a přílohy se pohybuje mezi 60 – 70 korunami.

ŠA mimo stravování poskytuje svým zaměstnancům také pitný režim, kdy si mohou z automatů natočit vodu do svých lahví. Pitný režim byl zaveden v roce 2017 z důvodu velkých finančních úspor, ale také dopadu na životní prostředí. Netvoří se PET odpad, jelikož není třeba distribuovat PET lahve.

Dotované stravování je jedním z nejvyužívanějších benefitů (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Ubytování na zaměstnanecké ubytovně**

ŠKODA AUTO a.s. nabízí krátkodobé i dlouhodobé ubytování na svých zaměstnaneckých ubytovnách. Ubytování může využít každý, kdo v ŠA pracuje, bez ohledu na typ vykonávané práce či pozice. Velkou výhodou je, že zde mohou být ubytováni i studenti, kteří v ŠA působí na stážích. Tyto ubytovny by však měly být určeny hlavně pro nové zaměstnance, kteří se kvůli práci v ŠA musí přestěhovat. Maximální možná délka ubytování je pět let. Cena ubytování je *velmi výhodná* a například pro studenty na povinných praxích činí měsíční nájem 1 800 Kč. Pro zaměstnance ŠA je cena v prvním roce přibližně 3 200 Kč, kdy se s každým následujícím rokem zvyšuje (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Autobusová doprava**

Autobusová doprava, kterou organizuje ŠA, slouží především zaměstnancům, kteří nevládní automobil a nemohou se do práce dopravovat pravidelnými autobusovými linkami, kvůli čemuž nestíhají například začátek směny. Jedná se tak o svozy z okolních měst a vesnic. Mimo to je zajištěna také autobusová doprava uvnitř závodu, která slouží k rychlejšímu pohybu po něm. Ceny jízdného v těchto autobusech se liší od tarifů normálních dopravních linek a jsou pro zaměstnance nepatrně výhodnější (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **3.2.2 Benefity po 3 měsících**

Jak již ze samotného názvu vyplývá, jedná se o benefity, které mohou zaměstnanci začít využívat po tom, co u společnosti odpracují 3 měsíce.

## **Doplňkové penzijní spoření**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. na základě kolektivní smlouvy přispívá svým zaměstnancům na Doplnkové penzijní spoření. Od dubna tohoto roku je příspěvek stanoven na 1 400 Kč. Využít jej může každý, kdo ve společnosti pracuje minimálně 3 celé měsíce a má uzavřenou smlouvu o Doplnkovém penzijním spoření s libovolnou Penzijní společností. Pro plné využití všech výhod doplňkového penzijního spoření je ale třeba, aby zaměstnanec platil celkem 3000 Kč měsíčně (36 000 Kč ročně), neboť pak dochází k plnému využití výhod DPS, tzn. získání státního příspěvku a daňové úlevy. Dle informací získaných z oddělení, které má na starosti zaměstnanecké benefity ve ŠKODA AUTO a.s., je tento benefit jedním

z nejvíce využívaných, které společnost nabízí (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **Podpora rodin s dětmi**

Rodiny jsou v ŠA podporovány třemi způsoby.

*Prvním* je jednorázový příspěvek při narození potomka. *Výše tohoto příspěvku je stanovena na 10 000 Kč.* Na příspěvek mají nárok pouze ti rodiče, kteří jsou u ŠA zaměstnání. V případě, že pracují u ŠA oba, získávají 20 000 Kč. Pokud například jen otec, rodina získává 10 000 Kč. Další podmínkou pro získání příspěvku je zaměstnání u ŠA minimálně 3 měsíce.

*Pracovní volno s náhradou mzdy* je benefit, který je určen pouze pro otce dítěte. Jedná se o jeden den volna, který je určen k tomu, aby otec mohl rodičku odvézt v den porodu do nemocnice.

*Příspěvek na jesle* je posledním benefitem, který spadá do kategorie podpory rodin. V tomto případě se ŠA podílí na hrazení měsíčního poplatku jeslí ve výši 30% z ceny. Maximálně však 700 Kč měsíčně, kdy na tento příspěvek mají zaměstnanci nárok *okamžitě* (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **3.2.3 Benefity po 6 měsících**

Zaměstnanecké benefity, na které zaměstnanec získává nárok po odpracování celých 6ti měsíců.

### **Prodej a pronájem vozů**

ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zaměstnancům výhodné prodeje nových i ojetých vozů. Dále nabízí zvýhodněný pronájem (tzv. operativní leasing), kdy si zaměstnanec může zvolit jeho délku na 12 či 15 měsíců. Pronájem vozů je zaměstnanci velmi využíván.

- **Prodej nových vozů** – k dispozici jsou téměř všechny modely, kdy zaměstnanecká cena vozu se stanovuje z ceníkové ceny. Procentuální sleva je u každého modelu jiná a cenu vozu si může každý zaměstnanec spočítat sám na online kalkulačce pro výpočet zaměstnanecké ceny.
- **Prodej ojetých vozů** – další možností, jak získat téměř nový vůz za ještě výhodnější cenu, je možnost koupě ojetého vozu. Tento vůz je však starý

maximálně 18 měsíců nebo má maximální nájezd 30 000 km. Hovoříme tedy o zánovních vozech, které většinou sloužily k pronájmu na operativní leasing.

- **Pronájem vozů** – třetí možnost, jak získat nový vůz je jeho pronajmutí. Jedná se o výhodné operativní leasingy, které jsou pro zaměstnance k dispozici ve dvou variantách. První je možnost pronajmutí vozu na 12, druhá pak na 15 měsíců. Po uplynutí této doby zaměstnanec vůz odevzdá a má možnost si pronajmout vůz nový.

Dále mají všichni zaměstnanci možnost nákupu náhradních dílů se slevou 15% a originálního příslušenství, na které se vztahuje sleva 10%. Zaměstnanci mohou využít služeb servisního centra v Kosmonosech, u kterého mají slevu 10% na práci automechaniků. Na prodej náhradních dílů a slevy na práci v servisním centru mají zaměstnanci nárok okamžitě po nástupu (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### 3.2.4 **Benefity po 1 roce**

Poslední skupinou jsou benefity, na které vzniká zaměstnanci nárok až po tom, co u společnosti odpracuje 1 kalendářní rok.

#### **Zápůjčky a úvěry**

Společnost ŠA zaměstnancům poskytuje několik půjček a úvěrů v různé výši, které se těší velké oblibě, neboť jsou *zcela bezúročné*. Takové půjčky je v dnešní době u bankovních společností nereálné získat. Je však striktně určeno, na co mohou být tyto peníze využity.

**Půjčka ve výši 300 000 Kč** – tyto peníze mohou být investovány do modernizace bydlení. Ať už se jedná o rekonstrukci bytu či rodinného domu, ten kdo si půjčku bere, musí být jeho majitelem. Dále je možné tyto peníze využít pro nákup nemovitosti.

**Půjčka ve výši 550 000 Kč** – podmínky pro získání půjčky v této výši jsou prakticky shodné, jako u půjčky ve výši 300 000 Kč.

**Půjčka ve výši 350 000 Kč na nový vůz** – zde se jedná o půjčku, která je určena výlučně ke koupi nového, či ojetého vozu. Důležité je, že je možné pořídit pouze vůz značky Škoda.



Aby zaměstnanec mohl o jakoukoliv z těchto zmiňovaných půjček žádat, nesmí na sebe mít vedenou exekuci (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **3.2.5 Další benefity u ŠKODA AUTO a.s.**

Další benefity, na které mají zaměstnanci ŠA v rámci svého pracovního poměru nárok.

#### **13. plat a podnikový bonus**

Benefit v podobě 13. platu patří u zaměstnanců mezi ty nejvíce oblíbené. Ti jej však neobdrží naráz, ale rozdělený na dva díly. První díl obdrží v červnu, druhý v prosinci. Tento 13. plat je ve stejné výši, jako jejich klasický měsíční výdělek (netýká se však agenturních pracovníků).

Jednou ročně je zaměstnancům vyplácen také podnikový bonus, který se rovněž skládá ze dvou dílů. První je zaručený, druhý variabilní. Zaručený díl tohoto bonusu je pevně dán a výše variabilního se vypočítává z hospodaření firmy za minulý rok. První díl bonusu se vyplácí v květnu, druhý v říjnu, případně v prosinci s 13. platem (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

#### **Dovolená a pracovní volno s náhradou mzdy**

Všichni, kdo jsou u ŠA zaměstnáni, mohou čerpat během roku dovolenou v délce 5 týdnů. To znamená, že dostávají benefit v podobě 1 volného týdnu v roce navíc, neboť nárok na dovolenou je zákoníkem práce stanoven na 4 týdny v roce. Nutno podotknout, že tento benefit byl zaměstnanci ŠA v dotazníkovém šetření, které sloužilo pro praktickou část této práce, označen jako ten nejdůležitější.

Další možné čerpání placeného volna z důvodů: svatby, účastni na obřadu, účasti na pohřbu (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

#### **Benefity za věrnost**

V momentě, kdy zaměstnanec odchází do důchodu, získává od ŠA finanční bonus, ten se vypočítává z toho, kolik let u ŠA pracoval.

Dále je možné získat benefit za věrnost v podobě jednorázového bonusu a to za každé 3 roky odpracované u společnosti. Zde se jedná o příspěvek 3 000 Kč (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Řešení životních situací**

Pokud v rodině zaměstnance dojde k tragické události, kdy o život přijde tento zaměstnanec ŠA, získá manželka či družka jednorázovou pomoc. Pro ženu je určena částka 30 000 Kč, pro dítě 50 000. Pokud se tedy například jedná o rodinu se dvěma dětmi, získává pomoc ve výši 130 000 Kč. Není zde nijak určeno, jak musí být s penězi naloženo (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Benefity z oblasti zdraví**

Co se týče této skupiny benefitů, za nejpřínosnější je možné považovat polikliniku ŠKODA, která se nachází v závodě v Mladé Boleslavi. Zde jsou zaměstnancům k dispozici bezplatně lékaři všech profesí, od praktických až po specialisty. Společnost nabízí zaměstnancům také očkování proti různým nemocem, jako například chřipce či koronaviru. Podporuje také odběry krve a kostní dřeně, za což zaměstnanci získávají body do cafeteria systému, případně finanční odměny (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **ŠKODA Akademie**

Tato akademie byla zřízena za účelem vzdělávání a prohlubování znalostí zaměstnanců. V mnoha případech jsou také využívány prostory Vysoké školy ŠKODA AUTO o.p.s. a to pro různá školení či kurzy. Účastnit se těchto kurzů mohou zaměstnanci všech profesí. Účastní se jich buďto z nařízení zaměstnavatele, či dobrovolně. V případě nařízení se jedná o doplňující školení potřebné k výkonu práce a v případě dobrovolném pak o různé jazykové kurzy a podobně. V současnosti se však působení Akademie z části přeneslo do online prostředí z důvodu pandemie koronaviru (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Pracovní oblečení**

Pracovníci, kteří vykonávají dělnické profese, mají nárok na to obdržet od ŠA pracovní oblečení. Toto oblečení se skládá z firemních triček, pracovních monterek a obuvi určené pro práci. Pokud dojde k neúmyslnému zničení nebo ztrátě, zajistí vedoucí nákladového střediska mimořádnou náhradu. Oblečení zaměstnanci získávají jednou ročně zdarma. Je však zakázáno s oblečením nakládat jinak než pro účely výkonu práce (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **T-mobile a výrobky Hewlett-Packard**

Pracovníci automobilky mohou využít benefit v podobě výhodného tarifu od společnosti T-mobile, kdy mohou čerpat výhody až pro 10 SIM karet. Jedná se o telefonování zdarma v rámci programu. To v praxi znamená, že pokud rodinní příslušníci zaměstnance ŠA čerpají tento benefit, volají mezi sebou zcela zdarma. Výhody se vztahují i na čerpání dat.

Dále mají zaměstnanci slevy na produkty Hewlett Packard (dále jen HP). Zaměstnanci ŠA tak mohou nakoupit techniku HP (notebooky, počítače, tiskárny a další příslušenství) za výhodnější ceny (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **Příspěvek na rekreaci**

Společnost ŠA poskytuje svým zaměstnancům ze sociálního fondu příspěvek na rekreaci. Organizačně mají tento benefit na starost Odbory KOVO (dále také OK). Zaměstnanci mají možnost rekreace v objektech ŠA a OK, dále v rámci České republiky případně v zahraničí. Na dlouhodobý pobyt (například v zahraničí) činí příspěvek 2 800 Kč pro dospělé osobu a 1 400 Kč pro dítě. Tento benefit mohou čerpat zaměstnanci ŠA na sebe, děti a studenty do 26 let, zaměstnanci integrovaných firem, bývalí zaměstnanci ŠA (důchodci) a agenturní pracovníci (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

### **3.3 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci**

Pro potřeby praktické části této práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s., konkrétně na oddělení Zahraničního prodeje, kdy tento dotazník byl zaměřen na zaměstnanecké benefity a na to, jaký mají vliv na motivaci zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen online pomocí stránek [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) a byl vypracován v českém jazyce.

Vytvořený dotazník byl následně rozeslán mezi zaměstnanci pomocí interní e-mailové pošty a to každému zaměstnanci jednotlivě. V tomto e-mailu byl obsažen webový odkaz na zmíněný dotazník, který stačilo prokliknout a dotazník se okamžitě spustil ve webovém prohlížeči. Možnost vyplnění měli zaměstnanci jak na počítači, tak na služebních mobilních telefonech. Sběr dat trval přibližně týden, kdy nejvíce respondentů odpovědělo v den obdržení tohoto dotazníku, případně druhý den. Na konci týdne, kdy byla data sbírána, již nepřicházely prakticky žádné odpovědi a proto nebyl důvod ve sběru dat pokračovat.

Dotazník se skládá celkem z 11 otázek, 9 z nich je uzavřených a 2 otevřených. V uzavřených otázkách mohou respondenti vybírat pouze z jedné odpovědi, naopak ve volných je možnost svou odpověď rozepsat až 350 slovy.

Začátek dotazníku zjišťuje základní údaje o zaměstnancích (pohlaví, věk, délka zaměstnání u ŠA). Druhá část dotazníku se pak dotazuje na to, jak velký vliv mají zaměstnanecké benefity na motivaci pracovníku a které z těchto benefitů považují za nejdůležitější. Samotný závěr dotazníku je určen 2 zmíněným otevřeným odpovědím. Zde měli zaměstnanci možnost napsat benefity, které jim v ŠA chybí a zdůvodnit, proč právě tyto.

### **3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Celkem bylo dotazováno 86 zaměstnanců oddělení Zahraničního prodeje, kdy na tento dotazník odpovědělo 57 z nich. Návratnost dotazníku tak činí 66%. Mnoho z těchto respondentů zaslalo zpětnou vazbu, kdy tento dotazník hodnotili převážně kladně.

Otázka č. 1 se zaměřovala na genderové rozdělení, kdy bylo zjištěno, že větší množství z respondentů, kteří na dotazník odpovídali, tvoří muži. Z celkového počtu

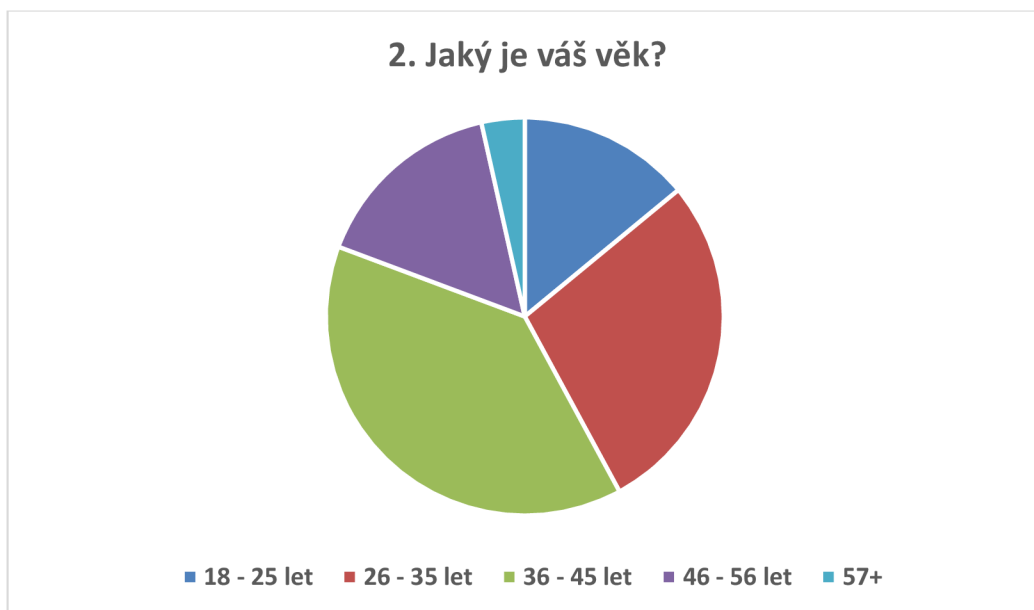
57 respondentů bylo 35 mužů (61%) a 22 žen (39%), o čemž pojednává obrázek č. 4.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

**Obr. 4 Pohlaví respondentů**

Další otázkou, na kterou měli respondenti v dotazníku odpovídat, byl jejich věk. Otázka č. 2 byla do dotazníku zařazena záměrně a to z důvodu, aby bylo zjištěno, jak se dle věkových skupin liší preferované benefity. Je totiž pravděpodobné, že každá věková skupina bude mít jiné potřeby. Odpovědi od zaměstnanců, kteří již mají své rodiny, se budou lišit od jejich mladších kolegů, kteří rodiny ještě nezaložili a mají tak jiné potřeby. Obrázek č. 5 pojednává o věkovém rozdělení respondentů. První skupina byla v rozmezí 18-25 let, druhá 26-35, třetí 36-45, čtvrtá pak 46-56 let a poslední skupina tvořila zaměstnance 57+. Dle získaných dat je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli, se nacházejí ve třetí skupině (tzn. 36-45 let). Celkem jich bylo 22 z celkového počtu 57, v procentech to činí 39%.



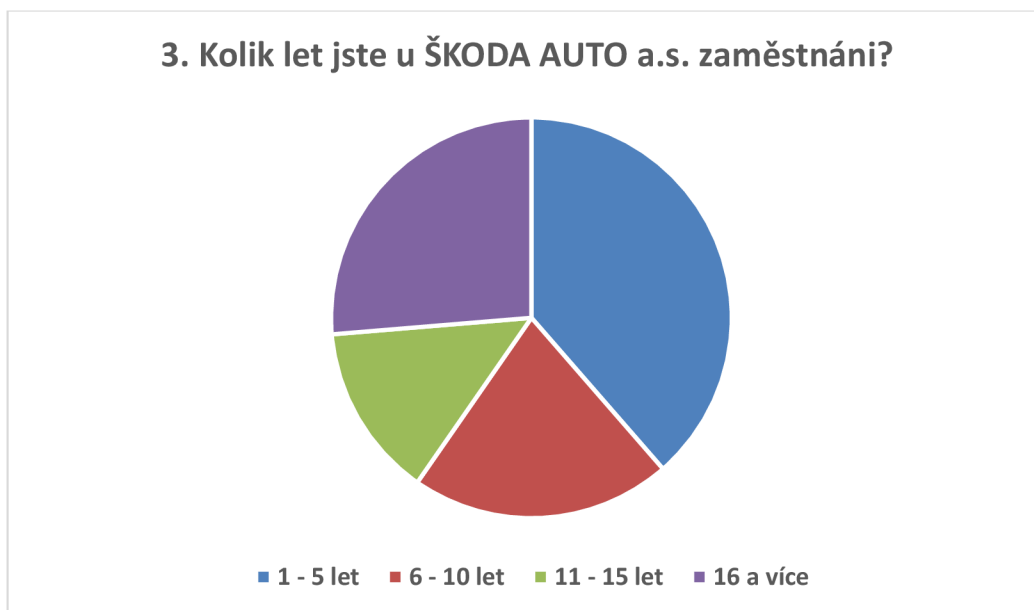
Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

**Obr. 5 Věkové skupiny respondentů**

Po dotazování se věku zaměstnanců následovala otázka č. 3, která se zaměřuje na délku zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s. Otázka má v dotazníku své opodstatnění, motivace zaměstnanců po nějakém čase začíná klesat. Má přímou souvislost s následujícími otázkami, které se dotazují na míru motivovanosti mezi zaměstnanci.

Z obrázku č. 6 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli, jsou u ŠA zaměstnáni 1 – 5 let. Hned za touto skupinou následuje skupina zaměstnanců, kteří u ŠA pracují 16 let a více, což je zásadní rozdíl v délce trvání zaměstnání u ŠA oproti nejpočetnější skupině. U skupiny 16+ to vypovídá o loajalitě k zaměstnavateli, neboť je zřejmé, že ihned po studiích se ucházeli o zaměstnání u ŠA, které dosud neměli důvod změnit. Na tuto loajalitu mohou mít zásadní vliv právě poskytované zaměstnanecké benefity.

### 3. Kolik let jste u ŠKODA AUTO a.s. zaměstnání?

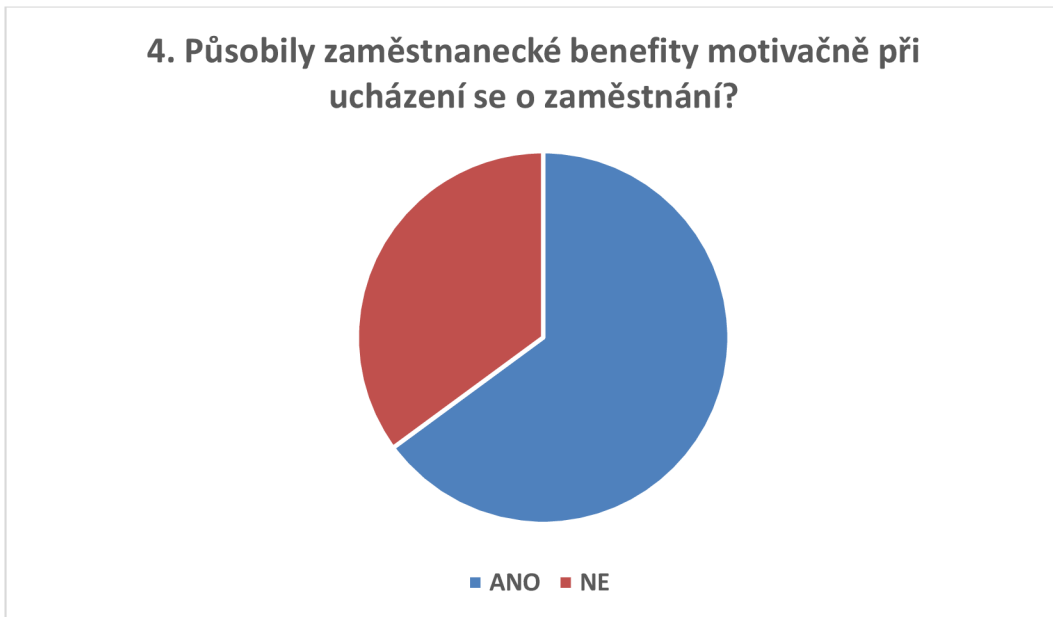


Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

**Obr. 6 Délka zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s.**

Čtvrtá otázka dotazníku zněla „V době, kdy jste se u ŠKODA AUTO a.s. ucházeli o zaměstnání, byly pro vás důležitým motivátorem pro získání práce zaměstnanecké benefity, které tato společnost nabízí?“ a byla zvolena záměrně. Souvisí totiž přímo s navazujícími otázkami, které se týkají motivace. V otázce č. 4 měli respondenti na výběr ze dvou možností, a to odpovědi ANO či NE. Pokud odpověděli ANO, znamenalo to, že benefity při ucházení se o práci motivátorem byly. Pokud odpověděli NE, znamenalo to, že neměly na uchazeče žádný motivační vliv. Na obrázku č. 7 je patrné, že většina respondentů zvolila možnost ANO, pro kterou se vyslovilo 37 respondentů z 57, což činí 65%. Zbýlých 35% bylo 18 odpovědí, které zněly zamítavě.

#### 4. Působily zaměstnanecké benefity motivačně při ucházení se o zaměstnání?



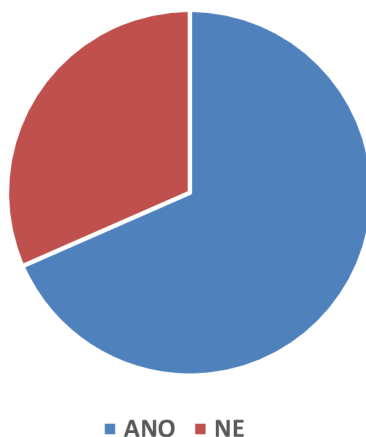
Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

#### ***Obr. 7 Benefity jako motivace při ucházení se o zaměstnání***

Pátá otázka v dotazníku nepřímo navazuje na otázku předešlou. Dotazuje se totiž, na motivaci v současnosti. Přesněji se ptá na to, zda poskytované zaměstnanecké benefity společností ŠA její zaměstnance motivují k lepším pracovním výkonům. Odpovědi u této otázky byly téměř totožné jako u otázky č. 4, pouze s nepatrnými rozdíly. Jako u předešlé otázky měli respondenti opět možnost výběru pouze ze dvou odpovědí a to ANO či NE. Při výběru odpovědi ANO pak říkají, že benefity, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel, je pozitivně motivují k lepším pracovním výkonům. V případě odpovědi NE naopak říkají, že benefity, které jsou jim poskytovány, nemají na jejich pracovní výkonnost žádný vliv. Pro lepší přehled slouží obrázek č. 8, kde je možné vidět, že odpověď ANO zvolilo 39 respondentů. Toto číslo tvoří 68%, tedy valnou většinu respondentů. Pro odpověď, kdy benefity nemají žádný vliv na práci, se vyslovilo 18 zaměstnanců, kteří tvoří zbylých 32% z celkového počtu 57 respondentů.



### 5. Motivují vás poskytované zaměstnanecké benefity k lepším pracovním výkonům?



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

#### **Obr. 8 Benefity jako motivace k vyšší pracovní výkonnosti**

V šesté otázce byli zaměstnanci dotazováni ohledně spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, které jim ŠA poskytuje. Měli na výběr z 5 možností, kdy volili na stupnici od 1 do 5 (1 bod je nejméně, 5 nejvíce). Dle své spokojenosti mohli zvolit možnost 1/5, která značí velkou nespokojenost s benefity. Jako druhá možnost byla 2/5, která ukazuje mírnou nespokojenost. Hodnota 3/5 je považována za neutrální postoj, který neukazuje na nespokojenost, ale zároveň ani výraznou spokojenost. Hodnota 4/5 pak vypovídá o převážné spokojenosti. Poslední, 5/5 značí naprostou spokojenost. Obrázek č. 9 znázorňuje odpovědi na tuto otázku. Z toho je zřejmé, že pro 1/5, tedy velkou nespokojenost, se nevyslovil *nikdo*. Pro 2/5 pak hlasoval pouze 1 člověk. U 3/5 (vesměs neutrální názor) se už vyslovil vyšší počet respondentů, a to 11. Největší skupinou jsou respondenti, kteří zvolili 4/5, tedy převážnou spokojenost. Tuto možnost zvolilo přesně 27 zaměstnanců, kteří činí 47% z celkových 57 dotazovaných. Poslední skupina, která čítá 19 respondentů, zvolila možnost 5/5, což značí naprostou spokojenost se zaměstnaneckými benefity (dále též ZB).



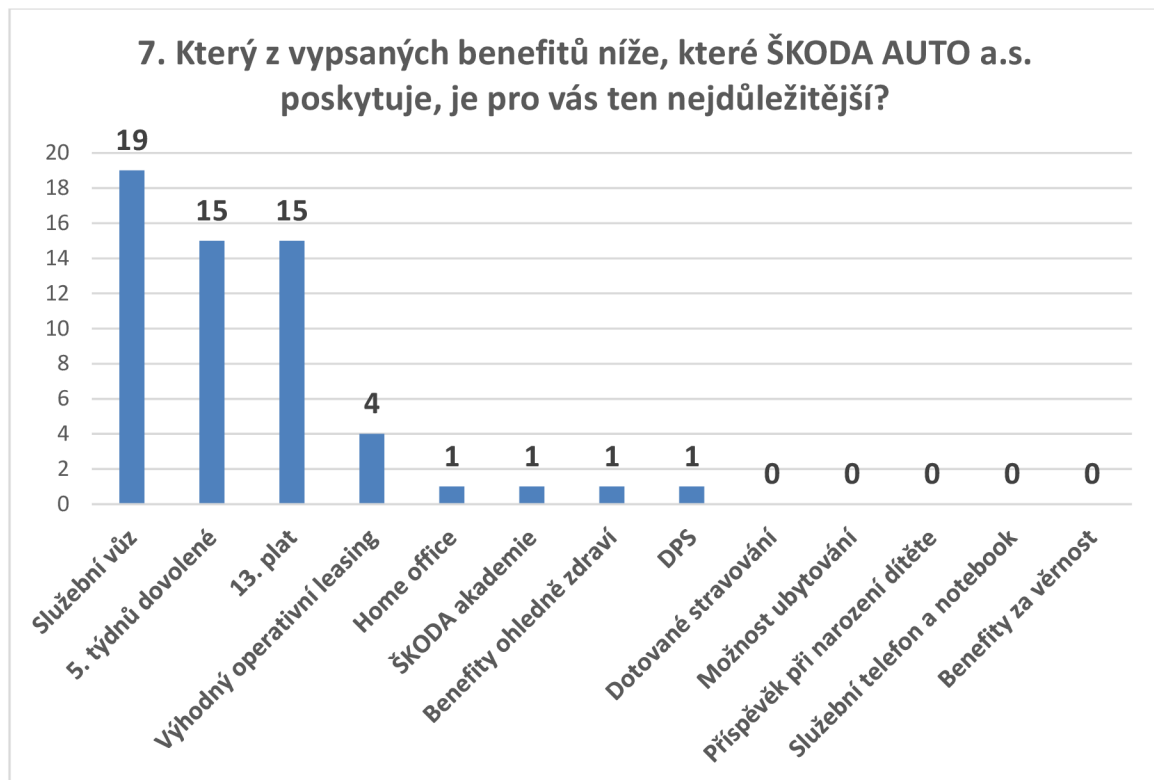
Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

**Obr. 9 Míra spokojenosti s poskytovanými ZB**

U otázky č. 7 byli zaměstnanci požádáni, aby z tabulky vybrali jeden benefit, který považují za nejdůležitější. Celkem měli na výběr z 13 možností a dotazník jim neumožnil vybrat více odpovědí, než jednu. Do těchto 13 benefitů byly zařazeny ty nejdůležitější, které byly vybrány na základě předpokladu, že pro ně zaměstnanci ŠA budou chtít hlasovat. Při vyhodnocování výsledků této otázky se ukázalo, že 57 respondentů vybralo pouze 8 z těchto 13 benefitů. Pro zbylých 5 se nerozhodl ani jeden člověk. Benefity, pro které nikdo hlasoval, byly následující: benefity za věrnost, služební telefon a notebook, příspěvek při narození dítěte, možnost ubytování na zaměstnaneckých ubytovnách a dotované stravování.

Benefity, pro které zaměstnanci hlasovali, jsou následující: služební automobil, 5 týdnů dovolené, 13. plat, výhodný operativní leasing, home office (dále též HO, neboli práce z domova), ŠKODA akademie, benefity týkající se zdraví a DPS.

Jasným vítězem se stal benefit, kterým je *služební vůz*. Tento vůz je možné užívat i pro osobní účely. Následován je *5 týdnů dovolené* a *13. platem*. Tyto 3 benefity jsou pro zaměstnance ŠA ty *nejdůležitější* a volili je proto nejčastěji. Výsledky této otázky jsou znázorněny na obrázku č. 10, kdy na tomto obrázku můžeme vidět i zbylé benefity. Výhodný operativní leasing obdržel 4 body, práce z domova, ŠKODA akademie, benefity ohledně zdraví a DPS pak získalo pouze po 1 bodu.



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

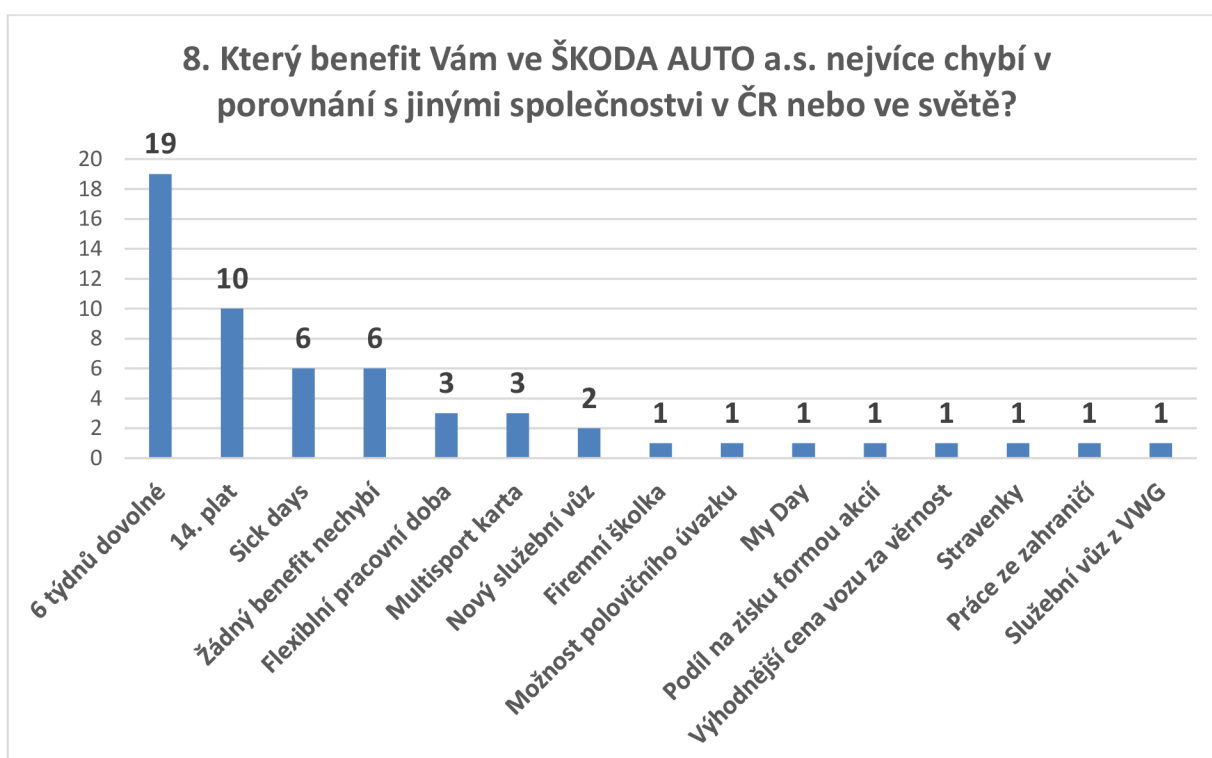
#### **Obr. 10 Nejdůležitější benefit v ŠA**

Následující otázka, která má v dotazníku č. 8, byla otevřená. Tato otázka se dotazovala na to, *jaký benefit zaměstnancům v ŠA chybí v porovnání s jinými společnostmi v České republice, případně ve světě*. Byla otevřená z toho důvodu, aby se každý jednotlivec musel nad touto otázkou vážně zamyslet a uvědomit si, co dalšího by si přál a mělo na něj pozitivní motivační efekt. Každá odpověď byla vyhodnocena zvlášť, nicméně některé z nich se opakovaly více či méně. Nejčastěji objevenou odpovědí bylo 6. týdnů dovolené, kterou by uvítalo nejvíce z respondentů. O výsledcích této otázky vypovídá obrázek č. 11, kdy je zřejmé, že nejvíce by si zaměstnanci ŠA přáli delší dovolenou v podobě 6. týdnů.

#### **Přehled všech odpovědí:**

- 6 týdnů dovolené – 19x
- 14. plat – 10x
- Sick days – 6x
- Žádný benefit jim nechybí – 6x

- Flexibilní pracovní doba – 3x
- Multisport karta – 3x
- Nový služební vůz – 2x
- Firemní školka – 1x
- Možnost polovičního úvazku – 1x
- My Day (jednou za měsíc volný den pro zaměstnance – 1x
- Podíl na zisku formou akcií – 1x
- Výhodnější cena při koupi vozu při zohlednění věrnosti firmě (čím více let u ŠA odpracováno, tím nižší cena) – 1x
- Stravenky – 1x
- Možnost práce ze zahraničí – 1x
- Služební vůz z VWG portfolia kvůli možnosti namontování 3 dětských autosedaček (Touran, Sharan, Multivan) – 1x



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

**Obr. 11 Chybějící benefity v ŠA**

Devátá otázka dotazníku má přímou návaznost na otázku předešlou, protože se dotazuje formou otevřené odpovědi, proč právě tento benefit, který zvolili v otázce č. 8, je pro ně tak důležitý. Respondenti, kteří zvolili v otázce č. 8 odpověď 6 týdnů dovolené, udávali shodně důvod, že je pro ně důležitý volný čas, který mohou strávit například se svou rodinou. Pro mnoho z nich má i větší hodnotu, než výše platu. Ti, kteří se rozhodli pro 14. plat, odpovídali, že by se jim peníze navíc hodily. Zde je předpoklad, že se může jednat právě o věkovou skupinu 26 – 35 let, která byla druhou nejpočetnější. Žádaným benefitem jsou také sick days, kdy si zaměstnanec nemusí kvůli pár dnům nevolnosti brát neschopenku a zároveň nenakazí své kolegy na pracovišti. Multisport kartu by uvítali 3 z respondentů, kdy tento benefit by využívali pro svůj volný čas na různé sportovní aktivity.

Obrázek č. 12 ukazuje některé z *odpovědí respondentů*, v otevřené otázce č. 9, které uvedli. Je zde možné vidět důvody, proč v předešlé otázce (otázka č. 8) zvolili jako chybějící zrovna tyto benefity, proč jsou pro ně důležité a proč by si je u ŠA přáli zavést. Příklady odpovědí jsou pro představu ukázány u 3 nejčastějších a to 6 týdnů dovolené, 14. platu a Sick days.

## 6 TÝDNŮ DOVOLENÉ

- Více času, který je možné věnovat svým dětem.
- Rodina a osobní čas.
- Volný čas pro sebe a mou rodinu je pro mě velmi důležitý, více než výše platu.
- Volno je pro mě velice důležité.
- Život se má žít, ne přežít.

## 14. PLAT

- Peníze se vždy hodí.
- Více peněz, které je možné investovat například do zájmových kroužků dětí.
- Více financí pro život.
- Vyšší motivace k práci.

## SICK DAYS

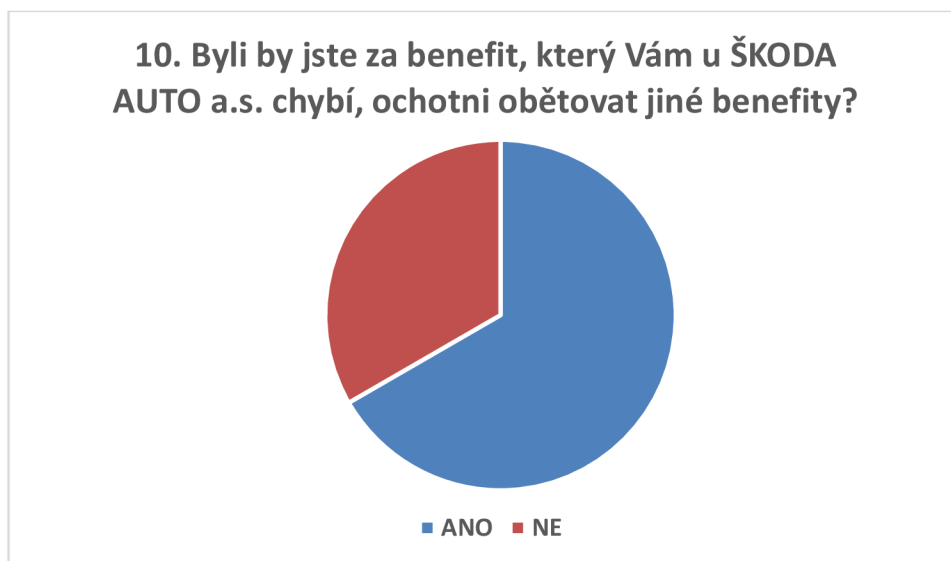
- Možnost vyléčit se doma a neriskovat, že nakazím své kolegy.
- Nemuset si vybírat dovolenou, například kvůli 2 denní viróze.
- V aktuálním covidovém období ideální možnost, jak předejít nákaze na oddělení.

Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

### **Obr. 12 Proč právě tyto benefity?**

Předposlední otázka je označená číslem 10. Navazuje na dvě předešlé a dotazuje se, zda by zaměstnanci byli ochotni vyměnit benefit, který jim u ŠA chybí (případně jej chtějí ještě více zvýhodnit) za ostatní benefity. Zde měli respondenti opět možnost dvou odpovědí. Na výběr měli možnost ANO. Tato odpověď značí, že by jimi zvolený benefit vyměnili za jiné. Odpověď NE znamená opak. Není

pro respondenty tak důležitý, že by za něj obětovali benefity jiné. Pro ANO se vyslovilo 38 respondentů, kteří tvoří 67%. Možnost „NE“ zvolilo zbylých 19, kteří představují zbývajících 33%. Přehledně o tom vypovídá obrázek č. 12.

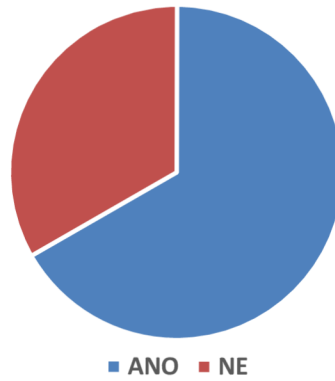


Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

***Obr. 13 Ochota obětovat jiné benefity***

V poslední otázce dotazníku byla vyhodnocována otázka, která se respondentů dotazuje, zda by benefit, který by si ve ŠA přáli, zvyšoval jejich pracovní motivaci. Možnost odpovědí byla opět pouze ANO či NE, kdy odpověď ANO znamenala zvýšení motivace pracovníků. Odpověď NE říká, že by na jejich motivaci zavedení takového benefitu nemělo žádný vliv. Odpovědi byly naprosto shodné jako u otázky 10. Pro ano se vyslovilo 38 respondentů, kteří tvoří 67%. Ne zvolilo 18 ze zbylých 57, kteří činí 33%. Viz obrázek č. 11.

**11. Měl by benefit, který byste si ve ŠKODA AUTO a.s. přáli, zásadní vliv na zvýšení vaší motivace a pracovní výkonnosti?**



Zdroj: (vlastní zpracování, 2021)

***Obr. 14 Zvýšil by tento benefit motivaci?***



#### 4 Návrh úpravy zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.

V dotazníku, který sloužil k průzkumu mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. a který měl za úkol zjistit, které *současné benefity* považují zaměstnanci za nejdůležitější, jasně vyhrál benefit služební vůz. Na úvod je nutné zmínit, že na tento benefit mají nárok zaměstnanci na vyšších pozicích a proto by bylo velmi nákladné, zavadět ho mezi širší spektrum zaměstnanců. Benefit v podobě služebního vozu by tak bylo vhodné ponechat beze změny.

Co se týče benefitů, které by si zaměstnanci přáli *nově zavést* (případně ještě více zvýhodnit) jednoznačně vyhrál benefit v podobě *6 týdnů dovolené*. Nejedná se tedy o zavedení nového benefitu, ale pouze o vylepšení stávajícího, kdy by se přidal další týden navíc nad rámec zákoníku práce (ten dává nárok zaměstnancům na čtyři týdny dovolené v roce). Jednalo by se tak o dva týdny navíc. V současnosti je totiž benefit v podobě pěti týdnů dovolené považován za standard, který nabízí velké množství firem. Přitom existují společnosti ve světě i v České republice, které již šest týdnů dovolené pro své zaměstnance zavedly a bohatě se jim to vrátilo na výsledcích práce zaměstnanců. Pokud by tak ŠKODA AUTO a.s. přidala svým zaměstnancům týden dovolené navíc, jistě by na tom *profitovala*. Mnoho z respondentů dotazníku totiž odpovídalo, že volný čas, který mohou strávit se svou rodinou je pro ně velmi důležitý a to i *více než výše jejich platu*. Společnost ŠA by tak zvýšila motivovanost svých zaměstnanců benefitem, který není úplným standardem. S tím souvisí i výše loajality ke společnosti, která by jistě velmi vzrostla. Za pozitivní můžeme považovat i to, že zaměstnanci sami by se jistě ve svém okolí pochlubili, že jim jejich zaměstnavatel poskytuje šest týdnů dovolené. To by mohlo mít za následek příliv dalších zaměstnanců, například těch specializovaných, jako jsou IT pracovníci, odborníci obchodu, výroby a podobně.

Druhým a nejčastěji zmiňovaným benefitem, který by si dle provedeného průzkumu zaměstnanci přáli, je 14. plat. Zavedení tohoto benefitu by jistě bylo pro zaměstnance ŠA velmi příjemné, neboť peníze navíc se hodí vždy. Ty by mohli využít pro osobní účely jako například cestování, vybavení domácnosti, na zájmové aktivity svých dětí a mnoho dalšího. V současné době, která je ovlivněna pandemií COVID19 však automobilový průmysl utrpěl ránu. Ať už v podobě nutnosti zastavit na nějaký čas výrobu, kdy dochází k finančním ztrátám, tak hlavně nedostatku čipů, které

zpomalují produkci automobilů a prodlužují dodání vozů k cílovým zákazníkům, čímž opět dochází ke ztrátám. Zavedení benefitu v podobě 14. platu tak v současné době není ideální a pokud by se společnost ŠA rozhodla tento benefit zavést, určitě by bylo vhodné to učinit v jiné době, kdy k tomu budou dostupné finanční prostředky. Už tak 13. plat a podnikový bonus jsou nadstandardem v českém prostředí, které jen tak nějaká firma neposkytuje.

Třetím benefitem, o který zaměstnanci ŠA projevili *výrazný zájem* je benefit, který do českého prostředí dorazil z USA. Jedná se o benefit v podobě *Sick days*, který se v České republice stává stále populárnějším. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 2, jedná se o benefit, kdy si zaměstnanec nemusí brát volno či čerpat neschopenku v případě, že trpí krátkodobou nevolností nebo virózou v podobě dvoudenního nachlazení. Zaměstnavatel by tak stanovil počet dní v roce, které by mohli zaměstnanci pro tyto účely čerpat. Společnosti v tuzemském prostředí většinou poskytují kolem čtyř dnů svým zaměstnancům, které mohou využít pro tyto účely. Výhody má tento benefit nesporné. Nemocný zaměstnanec se může doma v klidu vyléčit a nedojde tak k riziku, že by nakazil své kolegy v práci. Nemocný člověk má navíc prokazatelně nižší pracovní výkonnost. V případě nákazy jeho kolegů by tak mohlo dojít k snížení výkonnosti více lidí či celého oddělení. Další výhodou při zavedení tohoto benefitu je to, že zaměstnanci získají pocit, že zaměstnavateli není lhostejné jejich zdraví a dojde tak k zvýšení loajality ze strany zaměstnanců.

Doporučení pro úpravu zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO a.s. je na základě získaných dat od zaměstnanců této společnosti formou dotazníkové šetření následující.

#### **4.1 Šest týdnů dovolené**

Jak již bylo zmíněno, v případě zavedení benefitu v podobě 6 týdnů dovolené by došlo k *zvýšení spokojenosti zaměstnanců se svým zaměstnavatelem, zvýšení loajality, vyšší motivaci k práci a pracovní výkonnosti*, což by se společnosti vrátilo formou lepších pracovních výsledků zaměstnanců. Omezilo by odliv zaměstnanců, kdy proškolení a zaučování zaměstnanců nových je velmi nákladný proces, tudíž by došlo k šetření financí. Jistě by také přilákalo nové uchazeče o zaměstnání a společnost by tak mohla získat další specializované pracovníky, kterých je v současnosti na trhu práce nedostatek.

## 4.2 Sick days

Sick days se v dnešní době stávají stále častěji poskytovaným benefitem. Ve ŠKODA AUTO a.s. však chybí a tak by jeho zavedení mohlo zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců se svým zaměstnavatelem, nehlédě na to, že by zaměstnanci nemuseli čerpat dovolenou kvůli pár dnům, kdy budou trpět nachlazením. ŠA by zavedením tohoto benefitu profitovala tak, že by zaměstnanci nechodili do práce nemocní. Nemohli by proto nakazit své kolegy a nedocházelo by k snižování jejich pracovní výkonnosti. V případě, že by došlo k zavedení tohoto benefitu, bylo by vhodné pevně stanovit (například v kolektivní smlouvě) počet dní v roce, které mohou zaměstnanci pro tyto účely čerpat a také pravidla pro užívání tohoto benefitu tak, aby nedocházelo k jeho zneužívání.

## 4.3 Navrhnuté doporučení

Závěrem tedy lze doporučit zavedení dvou nejžádanějších benefitů v podobě *šesti týdnů dovolené a sick days*, kdy oba benefity budou mít pozitivní vliv na zaměstnance ŠKODA AUTO a.s. Zavedení těchto benefitů totiž ještě více zvýší motivaci již tak motivovaných pracovníků a velmi pravděpodobně i těch zaměstnanců, kteří v provedeném výzkumu odpověděli, že současné benefity na ně nemají motivační vliv k tomu, aby podávali lepší pracovní výkony.

Zavedení benefitu v podobě 14. platu, který by si zaměstnanci ŠA také velmi přáli doporučit *NELZE* vzhledem k vysokým nákladům s tím spojených a současné komplikované situace v automobilovém průmyslu.

Ostatní benefity, které ŠKODA AUTO a.s. svým zaměstnancům poskytuje, jsou již tak *bohaté a nadstandardní*, že není třeba je zásadně měnit a je tak vhodné je *ponechat* takové, jaké aktuálně jsou.

## Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na zaměstnanecké benefity, které působí na zaměstnance jako nástroj motivace. Toto téma jsem si zvolil záměrně, a to z důvodu, že zaměstnanecké benefity se v současné době mezi uchazeči o zaměstnání těší velké oblibě. Poskytované zaměstnanecké benefity jsou mnohdy příčinou, proč se u dané společnosti lidé ucházejí o práci, jelikož význam těchto benefitů v poslední době velmi vzrostl.

Zaměstnanecké benefity tak slouží jako forma dalšího typu odměňování, jelikož už dávno neplatí, že hlavní motivací zaměstnance jsou peníze. Poskytování těchto benefitů tak přispívá k větší motivaci zaměstnanců, zvyšuje jejich výkon a spokojenost se zaměstnavatelem, kterou mu oplácí loajalitou.

Cílem této bakalářské práce byla analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejprve tak byly analyzovány současné benefity, které tato společnost svým zaměstnancům poskytuje. Na základě dotazníkového šetření pak byl mezi zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. proveden výzkum, který měl za úkol zjistit spokojenost s aktuálně poskytovanými benefity. Zjišťováno bylo, jaký vliv mají na jejich motivaci k práci, výkonnost a které považují za nejdůležitější. Dalším cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, které benefity by si sami zaměstnanci přáli zavést, případně ještě více z aktuálně poskytovaných posílit. Díky těmto odpovědím bylo možné zjistit, kde by byl prostor pro zlepšení systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Dotazovanou skupinou byli administrativní zaměstnanci, přesněji pracovníci Zahraničního oddělení, kde autor této bakalářské práce působí více než rok v rámci svého bakalářského studia na praktikantské pozici. Pro sběr odpovědí bylo využito online dotazníku prostřednictvím webových stránek [www.survio.com](http://www.survio.com), který byl zaměstnancům tohoto oddělení rozeslán v podobě online odkazu firemní e-mailovou poštou.

Hlavním přínosem této práce je navrnutí vylepšení systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů společností ŠKODA AUTO a.s. Navrnuté úpravy by mohly ještě více motivačně zapůsobit na zaměstnance této společnosti a přinést tak ještě lepší výsledky jejich práce. Posílení a zavedení navrnutých benefitů by jistě mělo i pozitivní vliv pro společnost samotnou, jelikož by také došlo k posílení

dobrého jména společnosti u široké veřejnosti a přispělo by tak k budování image této velmi vlivné a oblíbené značky, jakou ŠKODA AUTO a.s. je.

## Seznam literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

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

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HAUZAROVÁ, Michaela. *Zaměstnanecké benefity* [online]. portál.POHODA, 2017 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>

HAVELKOVÁ, Ema. *Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko* [online]. Money S3 blog, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9

MARTÍNKOVÁ, Lenka. *Motivační teorie X a Y* [online]. Psychologie pro každého, 2017 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

PROCHÁZKOVÁ, Tereza. *Teorie motivace podle Maslowa* [online]. Mentem, 2018 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

RIETSEMA, Dave. *Benefits of Offering Paid Sick Days* [online]. Matchr, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://matchr.com/hr-resources/compensation-and-benefits/benefits-offering-paid-sick-days/>

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3223-7.

ŠKODA AUTO A.S. *Historie ŠKODA AUTO a.s.* [online]. ŠKODA AUTO, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

TREXIMA SPOL. S R.O. *V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů* [online]. TREXIMA, 2019 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

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

URBAN, Jan. *Příčiny a důsledky demotivace zaměstnanců* [online]. Práce a mzda, 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/priciny-dusledky-demotivace-zamestnancu>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma motivace .....	10
Obr. 2 Schéma uspokojování potřeb .....	14
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb.....	20
Obr. 4 Pohlaví respondentů.....	40
Obr. 5 Věkové skupiny respondentů .....	41
Obr. 6 Délka zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s.....	42
Obr. 7 Benefity jako motivace při ucházení se o zaměstnání .....	43
Obr. 8 Benefity jako motivace k vyšší pracovní výkonnosti .....	44
Obr. 9 Míra spokojenosti s poskytovanými ZB .....	45
Obr. 10 Nejdůležitější benefit v ŠA.....	46
Obr. 11 Chybějící benefity v ŠA .....	47
Obr. 12 Proč právě tyto benefity?.....	49
Obr. 13 Ochota obětovat jiné benefity .....	50
Obr. 14 Zvýšil by tento benefit motivaci?.....	51

### Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v ČR v roce 2019 .....	26
--	----



## **Seznam příloh**

Dotazník ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. .... 61

## Dotazník ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

MUŽ

ŽENA

2) Jaký je Váš věk?

18-25

26-35

36-45

46-56

57+

3) Kolik let jste u ŠKODA AUTO a.s. zaměstnání?

1-5 let

6-10 let

11-15 let

16 let a více

4) V době, kdy jste se u ŠKODA AUTO a.s. ucházeli o zaměstnání, byly pro vás důležitým motivátorem pro získání práce zaměstnanecké benefity, které tato společnost nabízí?

ANO

NE

5) Motivují Vás poskytované zaměstnanecké benefity k lepším pracovním výkonům?

ANO

NE

6) Jak moc jste s poskytovanými zaměstnaneckými benefity spokojeni? (1/5 je nejméně, 5/5 nejvíce).

1/5

2/5

3/5

4/5

5/5

7) Který z vypsanych benefitů níže, které ŠKODA AUTO a.s. poskytuje, je pro Vás ten nejdůležitější?

Doplňkové penzijní spoření

Služební automobil

13. plat

5. týdnů dovolené

Výhodný operativní leasing na vozy ŠKODA

Benefity za věrnost firmě

Služební telefon a notebook

Příspěvek při narození dítěte (10 000 Kč)

Benefity týkající se péče o zdraví

Možnost ubytování na zaměstnaneckých ubytovnách

Možnosti dalšího vzdělávání (ŠKODA akademie)

Možnost práce z domova (home office)

Dotované stravování v jídelnách Aramark

8) Který benefit Vám ve ŠKODA AUTO a.s. nejvíce chybí v porovnání s jinými společnostmi v České republice nebo ve světě?

OTEVŘENÁ ODPOVĚĎ

9) Proč je právě tento benefit pro Vás tak důležitý?

OTEVŘENÁ ODPOVĚĎ

10) Byli by jste za benefit, který Vám u ŠKODA AUTO a.s. chybí, ochotni obětovat jiné benefity?

ANO

NE

11) Měl by benefit, který by jste si ve ŠKODA AUTO a.s. přáli, zásadní vliv na zvýšení Vaší motivace a pracovní výkonnosti?

ANO

NE

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Daniel Polišíenský		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	65		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	14		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol, které pojednávají o motivaci a zaměstnaneckých benefitech. Praktická část je složena z dotazníkového šetření a návrhnutí zlepšení, kdy dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pomocí online dotazníku dostupného na <a href="http://www.surveymonkey.com">www.surveymonkey.com</a>, který se týkal spokojenosti zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. s benefity, které jim jsou poskytovány. Zaměstnanci byli dotazováni, do jaké míry jsou s benefity spokojeni, které považují za nejdůležitější a formou otevřených otázek také na to, které benefity jim ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v porovnání s konkurencí chybí. Na základě získaných odpovědí bylo navrženo doporučení pro zlepšení zaměstnaneckých benefitů v podobě zavedení 6 týdnů dovolené a sick days.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Motivace, zaměstnanecké benefity, ŠKODA AUTO a.s.,		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Daniel Polišíenský		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Employee benefits as a tool of motivation		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	65		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	14		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis is focused on Human Resource Management. The first two chapters deal with motivation and employee benefits. The practical part consists of the third and fourth chapters, for which a questionnaire survey was conducted in the company SKODA AUTO a.s. by an online questionnaire available at <a href="http://www.surveymonkey.com">www.surveymonkey.com</a>. This questionnaire concerned the satisfaction on ŠKODA AUTO a.s. employees with the benefits provided by this company. Employees were asked how satisfied they are with the benefits and which they considered the most important. In the end of questionnaire are two opened questions. Employees are asked there which benefits they are missing in ŠKODA AUTO a.s. compared to the competitor in Czech Republic or in the world. Based on the obtained answers, a recommendation was proposed for the improvement of employee benefits in the form of introduction of 6 weeks of vacation and sick days.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Motivation, employee benefits, ŠKODA AUTO a.s.		