

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivování zaměstnanců Bakalářská práce**

**Iveta RAČKOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Iveta Račková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivování zaměstnanců**

Cíl: Teoretickým cílem bakalářské práce je podat přehled o zaměstnaneckých benefitech a o jejich vlivu na motivaci zaměstnanců. Praktickým cílem práce je na základě teoretických poznatků a analýzy využívání zaměstnaneckých benefitů v konkrétní organizaci zjistit, zda jsou zaměstnanecké benefity, které organizace nabízí uspokojující a dostatečně motivující, nebo by si zaměstnanci za svou práci představovali benefity jiné. dle zjištění navrhnout případné úpravy.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Zaměstnanecké benefity
3. Dělení zaměstnaneckých benefitů
4. Zaměstnanecké benefity a jejich vliv na motivaci zaměstnanců
5. Empirická část – představení společnosti, zaměstnanecké benefity poskytované vybranou společností, výzkumné otázky a jejich zdůvodnění
6. Metody zkoumání, sběr dat, jejich vyhodnocení, interpretace a návrh opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: GRADA, 1999. 961 s.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan; JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
6. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: září 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

**Iveta Račková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 28. 03. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

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

Jsem si vědom(a), 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 26. 4. 2024

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, ochotu, čas, poskytování rad a připomínek a za vstřícný a zároveň profesionální přístup.

## Obsah

Úvod.....	6
1 .... Zaměstnanecké benefity jako součást řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	9
1.2 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	10
2 .... Dělení zaměstnaneckých benefitů .....	14
2.1 Benefity spojené s prací na dálku .....	14
2.2 Netradiční zaměstnanecké benefity .....	16
2.3 Zjišťování preferencí zaměstnaneckých benefitů .....	17
3 .... Vliv zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců .....	19
3.1 Pracovní motivace.....	19
3.2 Faktory motivace .....	21
3.3 Motivační teorie.....	23
4 .... Empirická část .....	26
4.1 Představení společnosti ŠkoFIN s.r.o. ....	26
4.2 Výsledky výzkumu.....	30
4.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a návrh opatření .....	42
Závěr .....	45
Seznam literatury .....	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh .....	50

## Úvod

Zaměstnanecké benefity představují jeden z klíčových faktorů vedoucích k udržení a motivaci zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanecké benefity mohou mít mnoho pozitivních dopadů na zaměstnance i firmu jako celek. Existuje mnoho důvodů, proč jsou benefity tak důležité. Dobře navržené benefity mohou motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Když zaměstnanci vidí, že si firma váží jejich práce a poskytuje jim výhody, které zlepšují jejich život, budou pravděpodobněji, že budou více angažovaní a loajální. Dobré benefity mohou přispět k větší spokojenosti zaměstnanců. Když mají zaměstnanci pocit, že jsou spravedlivě odměňováni za svou práci a mají přístup k výhodám, které zlepšují jejich kvalitu života jsou více spokojení se svou prací a firmou jako celkem. Poskytování dobrých benefitů může také zvýšit loajalitu zaměstnanců k firmě. Když si zaměstnanci váží benefitů, které firma poskytuje, je pravděpodobněji, že zůstanou ve firmě déle a nebudou si hledat jiné zaměstnání. Zaměstnanecké benefity jsou také důležitým faktorem při rozhodování zaměstnanců o tom, zda se rozhodnou pracovat pro určitou firmu. Kvalitní benefity mohou pro potenciální zaměstnance zvýšit atraktivitu firmu a pomáhají přitahovat a udržovat talentované jedince. Celkově lze tudíž říci, že investice do správných zaměstnaneckých benefitů může mít dlouhodobé pozitivní účinky na firmu, včetně zlepšení pracovního prostředí, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení celkového výkonu firmy.

Tématem zaměstnaneckých benefitů jako nástroj motivace zaměstnanců se zabývá tato bakalářská práce. Cílem práce je na základě analýzy využívání zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti zjistit, zda benefity motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, přispívají k jejich spokojenosti a jsou nástrojem, díky kterému zaměstnanci zůstávají ve společnosti. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, na část teoretickou a na část praktickou. Cílem první části je podat přehled aktuálních poznatků v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

V první kapitole teoretické části je představena úloha zaměstnaneckých benefitů v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále je kapitola doplněna o způsoby, jakými se zaměstnanecké benefity mohou poskytovat. Druhá kapitola se zabývá nejdůležitějším tématem, jenž zahrnuje členění benefitů, přináší také pohled na netradiční zaměstnanecké benefity poslední doby, jakož i na způsoby zjišťování

preferencí využívaných benefitů. Třetí kapitola je věnována oblasti pracovní motivace, jenž se zaměstnaneckými benefity také úzce souvisí. V této kapitole jsou popsány druhy motivace, motivační faktory a představeny vybrané druhy motivačních teorií.

V úvodu praktické části bakalářské práce je představena vybraná společnost a popsány její benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Následně je popsán cíl výzkumu práce, výzkumné otázky a metody sběru dat. Podstatu praktické části tvoří výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Jeho cílem bylo zjistit, zda benefity motivují zaměstnance k jejich práci a zda benefity, které jsou společností poskytovány jsou správně vybrány. V souladu se zadáním práce byly stanoveny tři výzkumné otázky. K jejich zodpovězení vedly odpovědi zjištěné v dotazníkovém šetření, a které ukazují souvislost působení zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců. Na tomto zjištění byl zpracován návrh opatření na podporu zvýšení motivovanosti zaměstnanců v souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých benefitů.

Pro zkoumání byla vybrána společnost ŠkoFIN s.r.o., autorka práce totiž do této společnosti nastoupila již během studia, takže firemní prostředí a nabízené zaměstnanecké benefity jí jsou dostatečně známé.



## 1 Zaměstnanecké benefity jako součást řízení lidských zdrojů

Zajišťování schopných a motivovaných pracovníků a s jejich pomocí dosahování strategických cílů organizace patří mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepce personální práce se ve vyspělém světě začalo utvářet již od 50. let 20. století. Stalo se nejdůležitější složkou v rámci řízení organizace, stejně jako nejdůležitější úlohou pro všechny manažery. Toto nové postavení personální činnosti poukazuje na důležitý význam postavení člověka na pozici pracovní síly, který představuje nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Přidáním skutečně řídicí činnosti lidských zdrojů tak došlo k završení vývoje personální práce (Koubek, 2007). Manažerům v této oblasti přísluší úloha vytvářet nová pracovní místa, plánovat lidské zdroje, ale i řídit pracovní výkon a hodnotit zaměstnance, jakož i pečovat o ně a starat se o jejich odměňování (Šikýř, 2012).

Armstrong (2015, str. 47) definuje řízení lidských zdrojů definuje jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Zahrnuje do něj oblasti řízení lidského kapitálu a jejich znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a společenské odpovědnosti jednotlivé organizace.

Podle Koubka (2007) slouží řízení lidských zdrojů obecně k lepší výkonnosti a k neustálému zlepšování celé organizace. Zahrnuje do něj zejména tyto aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků (plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků zaměřené na důležité znalosti, dovednosti a chování, výcvik),
- organizování pracovníků (zabezpečení vztahů, vytváření pracovních úkolů, určování pracovních míst a organizačních struktur,
- zabezpečování personálu (výběr a získávání pracovníků),
- zabezpečování personální agendy a funkčnosti personálního informačního systému (datové základna personální práce v organizaci),
- plánování lidských zdrojů (determinování lidských zdrojů v organizaci a možnosti, jak tyto potřeby uspokojit),
- odměňování a zaměstnanecké výhody (zajištění spravedlivého a konzistentního poskytování zaměstnaneckých výhod),

- pracovní vztahy (zabezpečení zdravých vztahů s organizací a mezi pracovníky),
- pomoc pracovníkům (nabídka pomoci, poskytování poradenství v případě osobních problémů).

## 1.1 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecký benefit je obecně vnímán jako výhoda, kterou zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci nad rámec jeho mzdy nebo platu. Lze jej považovat za peněžité či nepeněžité plnění, které zaměstnavatel dává svému zaměstnanci nad rámec mzdy nebo platu v souvislosti s výkonem práce.

*„Benefit je něco, co dostává zaměstnanec nad rámec mzdy, má ho to motivovat k práci a přispívat k větší pracovní pohodě. Pro zaměstnavatele by mělo mít jeho zajištění co nejnižší náklady“* (Benešová, 2014, str. 6).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům jejich zaměstnavatelem a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Tvoří jednu z nejdůležitějších součástí celkového balíčku odměn pro zaměstnance a jsou poskytovány navíc k jejich platu nebo mzdě (Armstrong, 2014).

Zaměstnanecké výhody, jak uvádí Dvořáková (2012), mohou zahrnovat různé služby, požitky, zboží a sociální péči, které by jinak zaměstnanec musel platit. Tyto výhody mohou být poskytovány zaměstnavatelem buď ve formě peněz nebo jako výhody s peněžitou hodnotou. Mohou jimi být například:

- **zdravotní pojištění** – zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům zdravotní pojištění nebo hradit částku na jeho úhradu. To může snížit náklady zaměstnance na zdravotní péči,
- **stravování** – některé společnosti poskytují zaměstnancům stravenky nebo příspěvky na stravování v rámci firemního stravování,
- **doprava** – zaměstnavatelé mohou nabízet různé formy dopravy jako zaměstnanecké příspěvky na veřejnou dopravu, parkování nebo dokonce firemní automobily pro služební účely,
- **rekreační aktivity** – některé společnosti mohou poskytovat zaměstnancům přístup k rekreačním zařízením, sportovním aktivitám nebo wellness centrum,

- **vzdělávání a rozvoj** – zaměstnavatelé mohou poskytovat podporu pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců formou školení, kurzů nebo stipendií,
- **penze a důchodové plány** – zaměstnavatelé mohou nabízet zaměstnanecké důchodové plány nebo příspěvky na penzijní fondy,
- **ostatní benefity** – to může zahrnovat různé další výhody jako firemní slevy, firemní akcie nebo účast na firemních událostech.

Tyto zaměstnanecké výhody představují část celkového příjmu zaměstnance ze závislé činnosti a představují další zvýhodnění pro zaměstnance mimo samotnou mzdu. Zaměstnanecké výhody jsou pracovníkům poskytovány za jejich práci. Nebývají vázány na výkon pracovníka, jako tomu je u mezd a platů (Koubek, 2007).

*„Odměňování pracovníků je jedním z nástrojů, které je třeba brát v úvahu při plánování pracovníků, ať už při plánování potřeby, či zejména při plánování pokrytí potřeby pracovníků. Odměňování může být limitujícím faktorem, který je třeba brát v úvahu při plánování pracovníků, ale může být i nástrojem hledání vnitřních rezerv pokrytí potřeby pracovních sil v podobě lepšího motivování k práci a lepšího využívání současných pracovníků“ (Koubek, 2007, str. 322).*

Jak uvádí Šikýř (2012) jsou benefity dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Podle Armstronga (2007) je cílem poskytování zaměstnaneckých výhod:

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru soubor celkových odměn umožňující získat, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojování osobních potřeb zaměstnanců,
- posilování oddanosti a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci,
- poskytování vybraným skupinám daňově zvýhodněný způsob odměny.

## 1.2 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů

V rámci péče o zaměstnance, stanoví zákoník práce tzv. minimální standardy, které je zaměstnavatel povinen zaměstnancům zajistit. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci výhody nad rámec těchto minimálních standardů, jedná se již o poskytování zaměstnaneckých benefitů, jenž souvisí s péčí o zaměstnance.

Benefity nijak nesouvisí s tím, jak zaměstnanec odvádí svou práci a ani nestimulují ke krátkodobému výkonu. Souvisí s tím, jaké postavení pracovník ve společnosti má, na jaké je pozici a funkci. Zaměstnavatel ale musí při poskytování zaměstnaneckých benefitů postupovat tak, aby žádného svého zaměstnance z jakéhokoliv diskriminačního důvodu nepoškodil. „*Systém poskytování zaměstnaneckých výhod musí být spravedlivý a efektivní, musí uspokojovat zaměstnance i zaměstnavatele*“ (Šikýř, 2012, str. 144).

Poskytování zaměstnaneckých výhod je sjednáno buď v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, nebo jiné smlouvě (Šikýř, 2012). Zaměstnanecké benefity lze tudíž stanovit na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na základě kolektivní smlouvy, nebo na základě vnitřního předpisu (Horváth, 2023).

Každá společnost může mít odlišné benefity a jejich konkrétní podoba a dostupnost se může lišit v závislosti na politice firmy a dohodě s odbory (pokud jsou přítomny). Jak uvádí Macháček (2021) lze zaměstnanecké benefity poskytovat fixním způsobem nebo flexibilním způsobem.

### **Fixní způsob poskytování benefitů**

Základní zaměstnanecké benefity určené pro všechny zaměstnance jsou definovány v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a záleží pouze na zaměstnanci, zda tyto benefity využije a v jakém rozsahu. Mezi tyto benefity mohou patřit:

- **stravenky** – zaměstnanci mohou dostávat stravenky jako příspěvek na oběd během pracovních dní,
- **mobilní telefon** – firma může poskytovat zaměstnancům mobilní telefony pro pracovní účely nebo i osobní použití,
- **manažerské vozy** – v některých případech mohou manažeři nebo klíčoví zaměstnanci dostávat vozidla jako součást svých benefitů,
- **poskytování občerstvení** – firma může poskytovat občerstvení, například ovoce nebo nápoje, zdarma nebo za zvýhodněné ceny,
- **dovolená nad rámec zákona** – zaměstnanci mohou mít nárok na více dovolené, než je stanoveno zákonem,
- **příspěvky na rekreaci či vzdělávání** – firma může poskytovat finanční podporu zaměstnancům na rekreaci, sportovní aktivity nebo vzdělávání,

- **příspěvky na životní pojištění** – zaměstnanci mohou mít možnost získat příspěvky na životní pojištění, které firma hradí nebo částečně hradí,
- **možnosti slev na výrobky** – zaměstnanci mohou mít přístup ke slevám na výrobky nebo služby společnosti.

### **Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)**

Flexibilní způsob poskytování benefitů je strategie, která umožňuje zaměstnancům vybírat si z různých zaměstnaneckých výhod a přizpůsobit si je svým potřebám a preferencím. Tento systém umožňuje zaměstnancům využívat benefity, které jsou pro ně nejrelevantnější, a zároveň poskytuje flexibilitu a individualizovaný přístup ke korporátním výhodám. Zaměstnanec si z balíčku benefitů může vybrat ty, které mu nejvíce vyhovují a v rámci bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle svých vlastních preferencí. Poskytovaný benefit by měl být moderním produktem a měl by nabízet výběr služeb a volnočasových aktivit. Mimo cafeteria systému lze nabídnout benefity i tzv. předplacenou benefiční kartu, která je vhodná na čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit. Zároveň je možnost poskytování poukazů Flexi Pass, kde na základě seznamu poskytovatelů volnočasových služeb může zaměstnanec vybírat mezi různými formami aktivit (Macháček, 2021). Systém funguje na základě tohoto postupu:

- **stanovení balíčku benefitů** – zaměstnavatel sestaví seznam různých benefitů, které mohou být k dispozici zaměstnancům. Tyto benefity mohou zahrnovat například stravenky, sportovní členství, flexibilní pracovní dobu, pojištění, vzdělávací stipendia atd.,
- **určení ročního limitu bodů** – zaměstnavatel stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Tento limit určuje maximální hodnotu benefitů, které si zaměstnanec může vybrat za dané období,
- **výběr benefitů** – každý zaměstnanec má možnost vybrat si benefity z nabízeného balíčku podle svých potřeb a preferencí. Každý benefit má přiřazenou určitou hodnotu bodů,
- **optimalizace čerpání benefitů** – zaměstnanec si může vybrat benefity tak, aby maximalizoval využití svého bodového limitu. Například může zvolit

levnější benefity, které mu umožní čerpat více věcí, nebo si vybrat několik dražších benefitů, které mu poskytnou vyšší hodnotu za body,

- **možnost změny** – v průběhu roku může zaměstnanec měnit svůj výběr benefitů v souladu se svými aktuálními potřebami a situací.

Dále mohou být zaměstnanecké benefity poskytovány buď všem zaměstnancům firmy, nebo pouze vybrané skupině zaměstnanců (Macháček, 2021):

- **všem zaměstnancům firmy** – mezi takové benefity řadíme např. příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na stravování, příspěvky na sportovní a kulturní akce a příspěvky na vzdělávací akce a školení,
- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – například užívání služebního vozu pro vyšší pracovní pozice,
- **individuálně** – jedná se například o podporu při rodinném neštěstí, živelní pohromě nebo při dlouhodobé nemoci či nepříznivé finanční situaci zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat jak ve věcné podobě, tak ve formě některých nadstandardních služeb.

## 2 Dělení zaměstnaneckých benefitů

Motivaci zaměstnanců a jejich spokojenost s pracovními podmínkami v organizaci může výrazně zvyšovat poskytování zaměstnaneckých benefitů. Dále benefity mohou posilovat pozitivní vztah zaměstnance k zaměstnavateli. Z těchto důvodů potom správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů napomáhá zvyšovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce, zejména při získávání pracovníků se specializovanou odborností (Macháček, 2021).

Zaměstnanecké benefity lze různě dělit. Většina autorů je rozděluje, stejně jako Koubek (2017) do tří skupin:

- **výhody sociální povahy** – jsou to benefity jako důchodové pojištění, zaměstnanecké půjčky,
- **výhody ve vztahu k práci** – mezi ty autor zařadil stravování, výhodnější prodej produktů, vzdělávání zaměstnanců,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – například využívání služebního automobilu, poskytnutí pracovního oděvu.

Zaměstnanecké benefity představují jeden z nejvýznamnějších rozhodovacích faktorů pro zaměstnance zejména při zvažování pracovních nabídek. Macháček (2021) dělí benefity následovně:

- zdravotní,
- důchodové,
- poskytované na pracovišti,
- zaměřené na využití pracovního volna,
- směřující ke vzdělání,
- platové a finanční,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

### 2.1 Benefity spojené s prací na dálku

V poslední době se zaměstnanecké benefity staly důležitým prvkem firemních strategií pro získání a udržení talentovaných zaměstnanců. S tím souvisí i umožňování práce na dálku, která je zaměstnanci umožňována jako forma

benefitu. Nárůst popularity práce na dálku, tzv. home office, a s tím spojená změna pracovních dynamik, se zaměřením na benefity poskytované v této oblasti stalo ještě důležitějším. Jak uvádí Macháček (2021) některé z nejčastějších zaměstnaneckých benefitů spojených s prací na dálku zahrnují:

- **technologická vybavenost** – zaměstnavatelé mohou poskytovat technologická zařízení (např. notebooky, software, připojení k internetu), aby usnadnili produktivitu zaměstnanců pracujících z domova,
- **flexibilní pracovní doba** – flexibilita v pracovních hodinách umožňuje zaměstnancům lépe sladit svou pracovní a osobní rovnováhu,
- **finanční příspěvky** – zaměstnavatelé mohou poskytovat finanční příspěvky na pokrytí nákladů spojených s prací na dálku, jako jsou náklady na elektrickou energii nebo internetové připojení,
- **péče o zdraví** – zaměstnavatelé mohou poskytovat příspěvky na zdravotní pojištění nebo na prevenci a wellness programy,
- **příspěvky na penzijní a soukromé pojištění** – podpora zaměstnancům při plánování jejich finanční budoucnosti a zabezpečení pro důchodové a nečekané události,
- **stravenky nebo stravenkový paušál** – finanční příspěvky na jídlo mohou být poskytovány formou stravenek nebo paušálních příspěvků na stravování.

Práce z domova byla do nedávné doby vnímána spíše jako výjimka než pravidlo. Existovaly obavy ohledně efektivity práce mimo kancelář, nedostatečné komunikace a řízení týmu a také otázky spojené s oddělením pracovního a osobního života. Nicméně, s nástupem moderních technologií, jako jsou komunikační platformy, cloudové služby a další nástroje pro vzdálenou práci, se tento postoj postupně mění. Zvláště po pandemii covidu-19 se tento způsob práce stal běžnějším. Firma i zaměstnanci byli nuceni přizpůsobit se novým podmínkám a mnoho z nich zjistilo, že práce z domova má své výhody. Zaměstnanci si uvědomili, že mohou být produktivní i mimo kancelář, a firmy zjistily, že mohou ušetřit na nákladech spojených s provozem kanceláří. Pro některé pozice a činnosti může být práce z domova obtížná nebo nevhodná, ale pro mnoho lidí představuje skvělou možnost kombinovat pracovní a osobní život (Vrajlík, Marada, 2021).



## 2.2 Netradiční zaměstnanecké benefity

V posledních letech je na trhu práce zcela běžné, že zaměstnavatelé poptávající zaměstnance pro výkon práce těmto zaměstnancům nabízejí nejen konkurenceschopnou mzdu, ale i atraktivní zaměstnanecké benefity. Zaměstnavatelé se tak snaží nalákat potenciální zaměstnance do pracovního poměru a přesvědčit je tak, aby daného zaměstnavatele při výběru práce upřednostnili před konkurencí. V některých případech mohou být pro zaměstnance nabízené zaměstnanecké benefity dokonce podstatnější než mzda. Jak uvádí Horváth (2023) lze se v praxi setkat i se zcela netradičními zaměstnaneckými benefity:

- firemní školka,
- masáže na pracovišti,
- vytváření tzv. odpočinkových zón,
- neomezená dovolená,
- placené dobrovolnictví,
- podíl zaměstnanců na zisku,
- péče psychologa,
- právní konzultace,
- příspěvky na volný čas a soukromý život – lze se setkat i s příspěvky na knihy, kadeřnictví nebo barber shopy, manikúru či pedikúru, veterinární péči o domácí mazlíčky zaměstnanců nebo fyzioterapii,
- zmrazení vajíček.

Další strategií, kterou mohou společnosti využít k efektivnímu a profesionálnímu zajištění programu zaměstnaneckých výhod je outsourcing benefitů, kdy správu a provozování benefitů zajišťuje specializovaná společnost (Kocianová, 2010). Při rozhodování o poskytování určitých benefitů také hraje roli i daňové zvýhodnění, a to jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V mnoha zemích existují daňové stimuly nebo úlevy, které mohou být využity zaměstnavateli při poskytování benefitů, přičemž tento faktor bývá často i hlavní motivací pro jejich zavedení. Také mohou existovat daňové výhody pro zaměstnance, jako jsou daňové úlevy na určité benefity, což může být důležitým faktorem při rozhodování o využívání těchto možností (Beránek, 2021).

## 2.3 Zjišťování preferencí zaměstnaneckých benefitů

Pro vytvoření efektivního a motivujícího pracovního prostředí je důležité rovněž i zjišťování preferencí zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých výhod. Podle autorů (Pališková, Legnerová, Stříteský, 2021) existuje několik způsobů, jak společnost může zjistit, jaké výhody zaměstnanci preferují. Jsou jimi například:

- **průzkumy a dotazníky** – společnost může provádět pravidelné průzkumy mezi zaměstnanci, aby získala jejich názory a preference ohledně různých zaměstnaneckých výhod; dotazníky mohou být anonymní, aby zaměstnanci měli větší volnost ve vyjádření svých preferencí,
- **individuální konzultace** – vedoucí pracovníci mohou vést individuální konzultace se zaměstnanci, aby lépe pochopili jejich potřeby a preference. To může být užitečné zejména v případech, kdy se někteří zaměstnanci necítí pohodlně vyjadřovat své názory veřejně,
- **analýza benefitního programu** – společnost může provést analýzu svého stávajícího benefitního programu a zhodnotit jeho účinnost a relevanci pro zaměstnance. To může zahrnovat i sledování úrovně využití jednotlivých výhod a zpětnou vazbu zaměstnanců,
- **benchmarking** – porovnání s konkurenčními společnostmi může poskytnout užitečný kontext ohledně toho, jaké zaměstnanecké výhody jsou běžné v daném odvětví nebo regionu a jaké jsou očekávání zaměstnanců,
- **flexibilita a personalizace** – je důležité si uvědomit, že preference zaměstnanců mohou být různé v závislosti na jejich individuálních potřebách a životních situacích. Nabídnutí flexibility a možnosti personalizace zaměstnaneckých výhod může vést k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Vzhledem k velkému počtu zaměstnaneckých výhod je možné, že se o nich často nedozví všichni pracovníci. Průběžná tvorba či aktualizace hodnoty benefitů tak činí situaci v organizaci nepřehlednou nebo nesrozumitelnou. Problém nedostatečné informovanosti zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách je běžný a může mít negativní dopad jak na zaměstnance, tak i na samotnou organizaci. Zde jsou některé kroky, které organizace mohou podniknout ke zlepšení této situace:

- **jasná a srozumitelná komunikace** – písemné materiály musí být co nejvíce srozumitelné a přístupné pro zaměstnance, je nutné používat jednoduchý a přímý jazyk a bez technických termínů, kterým by zaměstnanci nemuseli rozumět,
- **oddělené informace o zaměstnaneckých výhodách** – oddělení informací o zaměstnaneckých výhodách od ostatních materiálů, které dostávají zaměstnanci. To může pomoci zaměstnancům lépe se zaměřit na tyto informace a snížit riziko, že budou přehlíženy,
- **pravidelné informace a školení** – zavedení pravidelných školení nebo informačních setkání zaměřených na zaměstnanecké výhody může být účinným způsobem, jak zajistit, že zaměstnanci jsou informováni a plně porozumějí dostupným benefitům,
- **online platformy a aplikace** – vytvoření online platformy nebo mobilní aplikace, kde jsou všechny informace o zaměstnaneckých výhodách snadno dostupné a interaktivní, může být efektivním způsobem, jak zvýšit informovanost zaměstnanců,
- **zpětná vazba zaměstnanců** – zjištění jakými způsoby preferují dostávat informace o zaměstnaneckých výhodách, včetně zjištění jejich aktuálních potřeb a preferencí,
- **zviditelnění výhod** – pravidelná propagace zaměstnaneckých výhod, například pomocí interních komunikačních kanálů, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, co je jim k dispozici.

Zlepšení informovanosti zaměstnanců o jejich výhodách může mít pozitivní dopad na jejich angažovanost, spokojenost a produktivitu, a také může pomoci organizaci získat a udržet kvalifikované zaměstnance. Bohužel navzdory existenci značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, mívají pracovníci neúplnou představu o tom, co mohou dostat (Koubek, 2007). Získané informace by měly být použity k přizpůsobení zaměstnaneckých výhod tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a preferencím zaměstnanců. To může vést k zvýšení jejich motivace, spokojenosti, loajality a stability v práci.

### 3 Vliv zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců

Základ slova motivace lze nalézt v latinském výrazu movere, který vyjadřuje pohyb. Motiv je potom důvodem, proč něco udělat. Armstrong uvádí (2015, str. 217), že „*motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.*“

Podle Urbana (2017) jsou motivovaní pracovníci vstřícnější, pracují usilovněji, ochotněji a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dle Armstronga (2007) jsou dobře motivovaní lidé ti, kteří mají jasně definované cíle. Jsou to lidé, kteří jsou motivovaní sami od sebe a pokud jejich kroky vedou k dosažení jejich cílů, je to nejlepší forma motivace.

*„Systém motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)“* (Plamínek, 2015, str. 16).

Mikuláščík (2015) popisuje motivaci jako vnitřní pohnutku a potřebu, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Uvádí, že motivace určuje příčinu chování, intenzitu zaujetí, jeho směr a trvání. Motivace představuje sílu určující aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Podle Mikuláščíka (2015) motivovaní lidé pracují a snaží se něčeho dosáhnout, naopak lidé nepřilíš nemotivovaní bývají méně aktivní.

#### 3.1 Pracovní motivace

Motivace hraje důležitou roli zejména v pracovním prostředí. Z tohoto důvodu je zřejmé, že pokud chce organizace dosáhnout zvýšení, nebo i jen udržení výkonu organizace, je důležité motivaci zaměstnanců věnovat zvýšenou pozornost. Cílem vedení je proto vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém bude možné dosahovat požadovaných výsledků.

Podle Mikuláščíka (2015) bývá klasický model označován jako model nedostatku. Činnost je tak vykonávána jen do doby, dokud nejsou uspokojeny potřeby. Následně motivační tlak slábne až zcela přestává působit. Člověk tak přestává být aktivní. Proto pokud mají mít zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost a stabilitu, včetně dobrých vztahů, musí se

organizace pravidelně zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují a jestli je využívají (Koubek, 2007).

Zdrojem motivace jsou především skutečnosti, které motivaci vytvářejí a které lidskou činnost významně ovlivňují. Podle Bedrnové a kol. (2012) patří k základním zdrojům motivace:

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

Hlavním zdrojem motivace jsou jednoznačně potřeby. Ty jsou vnímány pocitem nedostatku, jehož prožívání vede k touze po uspokojení tohoto nedostatku společně s odstraněním napětí, které vzniká při neuspokojení dané potřeby (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012). Potřeba je prožívaný nedostatek něčeho, co může mít pro člověka nějakou hodnotu. Může být představována také touhou něčeho dosáhnout (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).



Zdroj: (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 229)

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

Potřeb je celá řada a různí autoři je různě dělí. Mezi základní dělení patří:

- primární (potřeby biologické, viscerogenní, fyziologické),
- sekundární (potřeby sociální, společenské, psychogenní).

Kromě potřeb mohou existovat i další motivy. Mezi nejznámější patří pudy, zájmy, cíle, zvyky, ale i ideály nebo ctižádost. V oblasti pracovní motivace mohou být rozhodující také hodnoty, stimulace, přesvědčení, a zejména očekávání.

### 3.2 Faktory motivace

Nepopiratelnou skutečností je, že motivaci v psychice člověka způsobují jeho vlastní hybné síly, které jsou představovány pohnutkami či motivy. Ty ovlivňují lidské chování (poznávání, prožívání a jednání), orientují jeho činnosti určitým směrem a udržují jeho aktivitu. Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. Bývá definován jako popud či pohnutka. Může být chápán jako psychologická osobní příčina či důvod určitého chování či jednání člověka (Jarošová, Nový a kol., 212).

*„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení“* (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 227).

Oproti tomu stimulem lze označit a definovat podnětem, který v motivaci člověka vyvolává změnu. *„Stimulace znamená vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování na usměrňování jeho motivace“* (Pauknerová, 2012, str. 221).

Proto pokud je pracovníkovi vyplácena odměna, vykonává svou práci. Pokud pracovníkovi přestanou být vypláceny odměny, přestává vykonávat i svoji práci. *„To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly“* (Plamínek, 2010, str. 15).

Podle Armstronga (2015, str. 215) je *„motivace síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování.“* Dobře motivovaní lidé podle něj tak dosahují vysokých výkonů, protože dobrovolně dělají i více, než se od nich očekává.

*„Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivovaní sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace“* (Armstrong, 2015, str. 218).

Armstrong (2015) ve své knize rozlišuje dva druhy motivace – vnitřní a vnější:

- Vnitřní motivace – „*Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry*“ (Armstrong, 2015, str. 218).
- Vnější motivace – „*Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.)*“ (Armstrong, 2015, str. 219).

Armstrong (2015) dále zmiňuje, že vnější motivátory nemusejí působit dlouhodobě, ale mohou mít bezprostřední a výrazný účinek.

Dle Urbana (2017) jsou vnitřní motivační faktory samostatnost, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, poté nové schopnosti, které při provádění práce získají, a viditelné výsledky své práce, které mají možnost sledovat.

Jako vnější faktory motivace Urban (2017) zmiňuje finanční odměnu, naději na povýšení a na zvýšení mzdy.

Motivaci lze dále rozdělit na hmotnou motivaci a nehmotnou motivaci. „*Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze*“ (Urban, 2017, str. 16). Příklad nehmotné motivace uvádí Urban (2017) profesní seberealizaci, dále rozvoj vlastních schopností a osobnosti, které vedou ke zvýšení sebehodnocení.

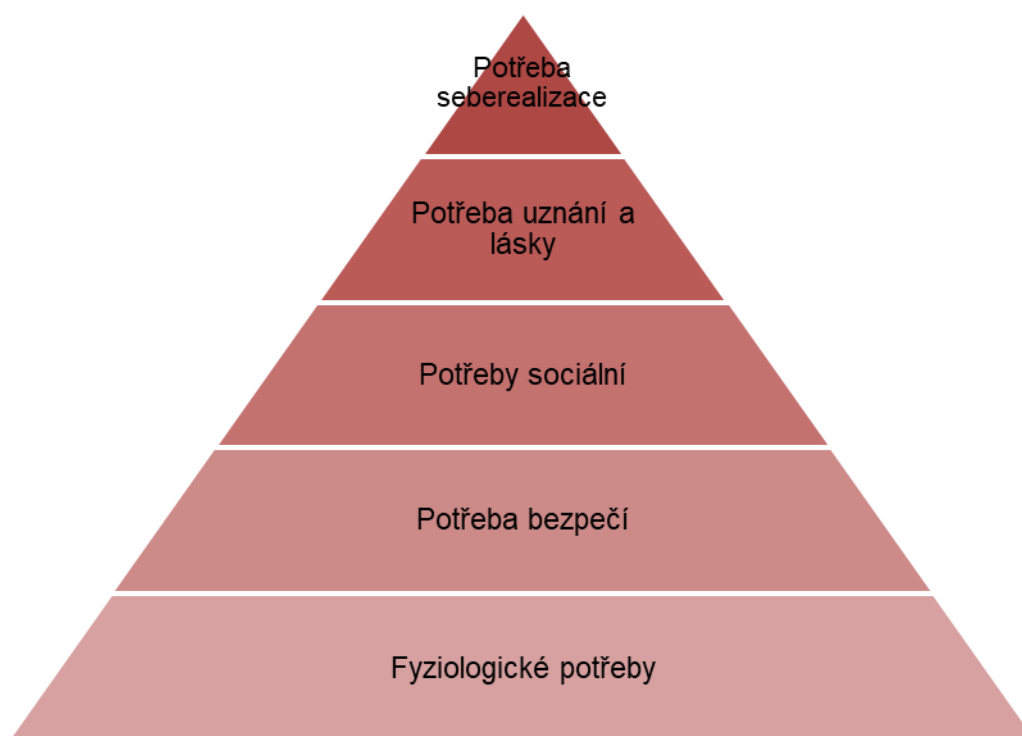
Mezi hmotné faktory motivace jsou řazeny zejména peníze, které pracovníci využívají k uspokojení nejrůznějších potřeb. Finanční benefity jako výše platu, odměny, různé náhrady na rozdíl od většiny benefitů bývají zaměstnanci oceňovány nejvíce.

### 3.3 Motivační teorie

Podkapitola představuje specifické motivační teorie – Maslowovu pyramidu potřeb, Alderferovu teorii tří potřeb, McClellandovu teorie potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Tyto teorie byly vybrány z důvodu jejich srozumitelnosti a snadné aplikovatelnosti.

#### Maslowova hierarchie potřeb

Uvedená teorie patří k jedné z nejznámějších klasifikací potřeb. Maslow zde formulovat pět hlavních kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné, přičemž jejich hierarchické uspořádání postupuje od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí až po nejvyšší potřeby seberealizace. Takže v případě uspokojení nižší potřeby, mohou teprve být uspokojeny potřeby vyšší, přičemž pozornost jedince se soustředí na uspokojení té vyšší potřeby (Armstrong, 2015). Potřeby jsou formulovány do pyramidy, viz obrázek 2.



Zdroj: (Armstrong, 2007)

**Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb**



Armstrong (2015) dále zmiňuje, že se lidé stále vracejí k dříve uspokojeným potřebám, i když jako motivátory nepůsobí, jsou pro člověka stále důležité.

Mikuláščík (2015) ve své knize zmiňuje pět motivačních faktorů, na kterých je založena Maslowova pyramida:

- potřeby fyziologické – umožňují přežití a jsou pro člověka prioritou;
- potřeby bezpečí – uchování jistoty a ochrany,
- potřeby sounáležitosti a lásky – patřit někam, být milován a přijímán,
- potřeby uznání – potřeba uznání a ocenění od jiných, jak pro osobní hodnoty, tak pro hodnoty pracovní,
- potřeby seberealizace – smysluplnost života, uspokojení touhy po poznání a snahy dosahovat vyšších schopností.

### **Alderferova teorie tří potřeb – ERG**

Na Maslowovu teorii je navázána teorie tří potřeb kategorizující Claytonem Alderferem, které popisuje Armstrong (2015). Jedná se o:

- existenci – fyziologické potřeby,
- sounáležitost – sociální potřeby,
- růst – seberealizace.

*„Je nutné věnovat pozornost všem třem kategoriím potřeb současně. Zaměření pouze na jednu z nich povede k nespokojenosti“ (McGrath a Bates, 2015, str. 81).*

### **McClellandova teorie potřeb**

McClellandova teorie potřeb z roku 1961 vychází z Maslowovy teorie. Svoji teorii založil během studia manažerů, ve kterém identifikoval tři potřeby, mezi kterými byla nejdůležitější potřeba dosáhnout úspěchu. Jako další definoval potřebu sounáležitosti a potřebu moci. Tyto potřeby ovlivňují motivaci člověka. Potřeba úspěchu je posuzována na základě osobního standardu kvality. V případě sounáležitosti má člověk potřebu mít a udržovat přátelské a soucitné vztahy s ostatními lidmi. Potřeba moci se projevuje potřebou člověka řídit a ovlivňovat ostatní (Armstrong, 2015).

## Herzbergova dvoufaktorová teorie

„Teorie F. Herzberga se snaží podobně jako Maslow a Alderfer vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb“ (Mikuláščík, 2015, str. 131).

Podle Herzberga na „pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek „(Pauknerová, 2012, str.173):

- **faktory vnější** – hygienické (dissatisfactory),
- **faktory vnitřní** – motivátory (satisfactory).

Motivátory motivují zaměstnance k práci s vyšším zájmem a nasazením. Na rozdíl od nich hygienické faktory motivační účinek nemají. Pokud ale hygienické faktory schází, mohou pracovníky demotivovat. Hygienické podmínky se týkají pracovních podmínek, ke kterým se řadí vztahy na pracovišti, mzdy, organizace práce apod. Pokud je zaměstnanec demotivovaný, bývá zdrojem nespravedlivé ohodnocení zaměstnance nebo odměňování (Urban, 2017).

## 4 Empirická část

Praktickou část bakalářské práce tvoří průzkum mezi zaměstnanci vybrané organizace, který byl zaměřen na názory a zkušenosti s využíváním zaměstnaneckých benefitů. Cílem praktické části bakalářské práce bylo zhodnotit pomocí dotazníkového šetření působení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠkoFIN s.r.o.

### 4.1 Představení společnosti ŠkoFIN s.r.o.

Pro průzkum a realizaci dotazníkového šetření byla vybrána společnost ŠkoFIN s.r.o. Firma ŠkoFIN s.r.o. byla založena v roce 1992. Od roku 2015 se společnost veřejně prezentuje pod názvem Volkswagen Financial Services, v obchodním rejstříku je společnost ale stále zapsaná pod názvem ŠkoFIN s.r.o. Společnost setrvává v čele v oblasti financování osobních i užitkových automobilů a v poskytování operativního leasingu.

Společnost ŠkoFIN s.r.o. se specializuje na podporu prodeje dealerské sítě značek, jako jsou Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Porsche a Ducati, dále mezi značky řadí i prémiové značky Bentley a Lamborghini.

Jediným společníkem ŠkoFIN s.r.o. je společnost Volkswagen Finance Overseas B.V. a je dceřiným subjektem společnosti VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AKTIENGESELLSCHAFT.

Mezi hlavní produkty, které společnost ŠkoFIN s.r.o. nabízí, se řadí:

- úvěrové financování – týká se všech druhů zákazníků (spotřebitelé, podnikatelé i právnické osoby),
- operativní leasing pro retailové a fleetové zákazníky,
- prodloužená záruka na ojeté vozy v programu ŠKODA plus a Das WeltAuto,
- značkové servisní balíčky,
- zprostředkování pojištění motorových vozidel – spolupráce se všemi významnými pojišťovnami na českém trhu, včetně značkových pojistných produktů,
- doplňkové produkty – pojištění platebních povinností, pojištění administrativně-právní ochrany.

## **System poskytování benefitů ve společnosti**

Společnost ŠkoFIN s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům škálu zajímavých zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány fixním způsobem. To znamená, že při splnění podmínek na dané benefity dosáhne každý zaměstnanec. Společnost ŠkoFIN s.r.o. svým zaměstnancům nabízí:

- dovolenou,
- stravování,
- home office,
- čerstvé ovoce 2× týdně v kuchyňkách,
- zdravotní volno,
- penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- výhodné tarify t-mobile,
- multisport benefit,
- кафетерии,
- jazykovou výuku,
- bezúčelový bezúročný úvěr,
- operativní leasing mal,
- půjčování služebních vozů pro soukromé účely,
- sales point – prodej vozů (interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

Mezi další zajímavé výhody, které společnost poskytuje, se řadí například Friday Self – Development neboli páteční seberozvoj. Jsou to webináře, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit a rozšířit své znalosti například při práci s Microsoft office. Další webinář je zaměřen například na zpětnou vazbu nebo na to, jak pracovat se svojí energií. Jako velice zajímavý benefit se určitě řadí ranní jóga, která se v letních měsících koná jednou týdně na terase sídla společnosti.

### **Příspěvek na stravné**

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na stravné v hodnotě 130 Kč/den. Z důvodu toho, že v budově, ve které se společnost nachází, není jídelna, kam by zaměstnanci mohli docházet o pauze na oběd, společnost příspěvek zasílá na Sodexo kartu, pomocí které mohou zaměstnanci platit v restauracích, které tyto stravenkové karty přijímají (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## **Dovolená**

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost čerpat ročně nadstandardních 5 dní dovolené. Zaměstnanec má tedy k dispozici namísto 20 dnů dovolené stanovených zákonem v daném roce 25 dnů (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## **Penzijní připojištění se státním příspěvkem**

Penzijní příspěvek nabízí společnost každému zaměstnanci, který ukončil zkušební dobu a má uzavřenou platnou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem s penzijním fondem v ČR. Společnost svým zaměstnancům přispívá 3 % z hrubé mzdy daného zaměstnance v daném kalendářním měsíci (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## **Operativní leasing MAL**

Zaměstnanci mají po zkušební době nárok na poskytování zaměstnaneckého financování vozu. Jedná se o vozy značky Škoda Auto a.s. (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## **Jazyková výuka**

Jazyková výuka je určena všem zaměstnancům společnosti ŠkoFIN s.r.o. Výuka probíhá ve skupinách min. po 3 studentech až po max. 7 studentech, které jsou rozdělené podle jazykové úrovně. Dále společnost poskytuje zaměstnancům, kteří ke své práci potřebují znalost cizího jazyka, individuální studium daného jazyka (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## **Zdravotní volno**

Zaměstnancům je poskytováno 5 dnů zdravotního volna za rok. Zaměstnanec může souvisle čerpat zdravotní volno po dobu maximálně 3 dnů. Čerpání těchto dnů je ovlivněno také délkou pracovního poměru zaměstnance. Pokud je zaměstnanec ve společnosti po dobu kratší, než je jeden rok, je počet dnů spočítán podle počtu měsíců, po které je ve společnosti zaměstnán. Tento benefit pomáhá řešit zaměstnancům urgentní zdravotní problémy nebo napomáhá při léčbě nemoci v samém začátku. Nevýčerpané zdravotní volno nelze převést do dalšího roku (Interní materiály ŠkoFIN s.r.o.).

## 5.1 Výzkumné otázky, metody sběru dat, vzorek respondentů

Tato část práce je věnovaná poskytování benefitů ve společnosti ŠkoFIN s.r.o. Aby zaměstnanci mohli být pomocí benefitů motivováni ke svému pracovnímu výkonu, je třeba zvolit takové benefity, které je k lepšímu pracovnímu výkonu povedou. Cílem výzkumu bylo tedy zjistit, zda benefity motivují zaměstnance k jejich práci a zda benefity, které jsou společností poskytovány jsou správně vybrány.

V souladu se zadáním práce byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Jsou benefity společnosti ŠkoFIN s.r.o. sestaveny tak, aby jejich zaměstnanci byli s nabídkou benefitů spokojeni?
2. Ovlivnila nabídka zaměstnaneckých benefitů zaměstnavatele zaměstnance při výběru jeho zaměstnavatele?
3. Využívají zaměstnanci všechny benefity, které jsou jim poskytovány?

Odpovědi na výzkumné otázky by měly ukázat působení poskytovaných zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Na tomto zjištění bude zpracován návrh opatření, která by měla podpořit motivovanost zaměstnanců v souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých benefitů.

Pro zjištění odpovědí na výzkumné otázky byl vytvořen v aplikaci Survio podle šablony dotazník, který obsahoval celkem 11 otázek zaměřených na vliv zaměstnaneckých výhod na motivaci při výběru zaměstnání u konkrétní vybrané společnosti. Odkaz na vyplnění dotazníku byl zaslán všem zaměstnancům v aplikaci Microsoft Outlook v rámci firmy, a jeho vyplnění bylo zcela dobrovolné.

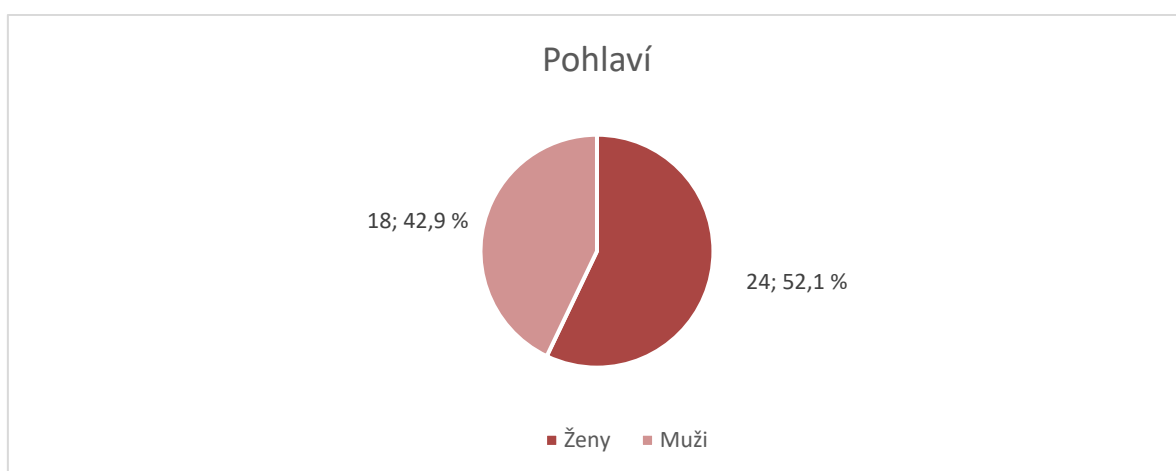
Dotazník byl anonymní a byl složen z polouzavřených a uzavřených otázek. V případě polouzavřené otázky měl respondent možnost vybrat z předem připravených odpovědí nebo uvést vlastní odpověď. Respondent zde mohl označit jednu nebo více možností nebo napsat vlastní odpověď v případě "jiné". V případě uzavřených otázek měl respondent možnost volby pouze jedné odpovědi z nabízených možností. U těchto otázek nebyla možnost uvedení vlastní odpovědi, pouze bylo možné vybrat „žádné z výše uvedených“. První dvě otázky byly zjišťovací, konkrétně zjišťovaly pohlaví respondentů a jejich délku pracovního poměru u společnosti.

Sběru dat se zúčastnili kmenoví zaměstnanci společnosti ŠkoFIN s.r.o., jelikož ti mají přístup ke všem benefitům, které společnost nabízí. Na dotazník odpovědělo celkem 42 zaměstnanců společnosti ŠkoFIN s.r.o.

Ke sběru dat byla použita kvantitativní metoda, prováděna pomocí dotazníkového šetření, neboť tato metoda je nejrychlejší a nejvhodnější zejména při větším počtu respondentů.

## 4.2 Výsledky výzkumu

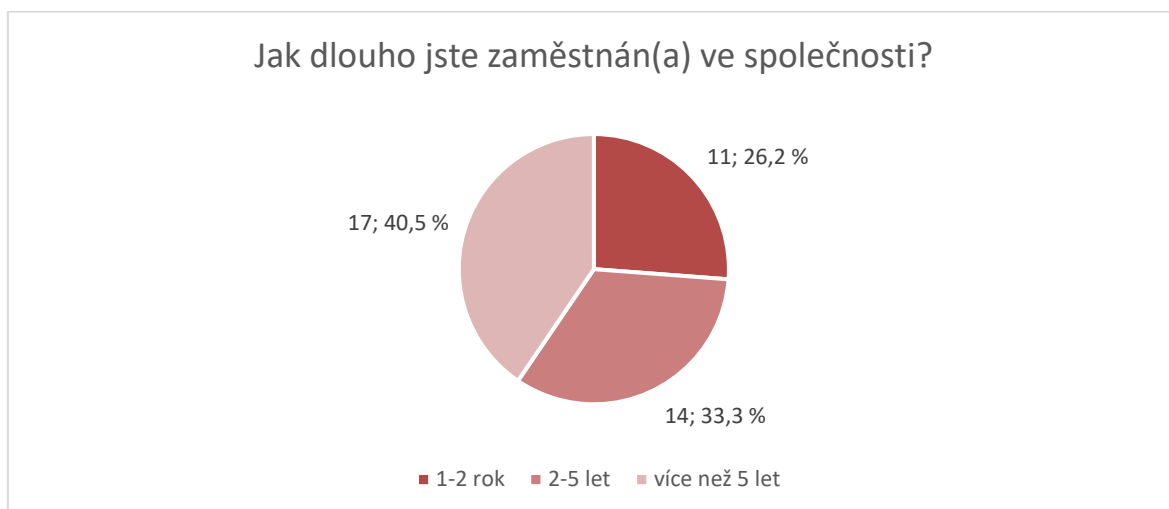
Následující část je složena z výsledků odpovědí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 42 respondentů, z nichž bylo 24 žen (49,1 %) a 18 mužů (57,1 %).



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 3 Složení respondentů dle pohlaví**

## Otázka 2: Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti?



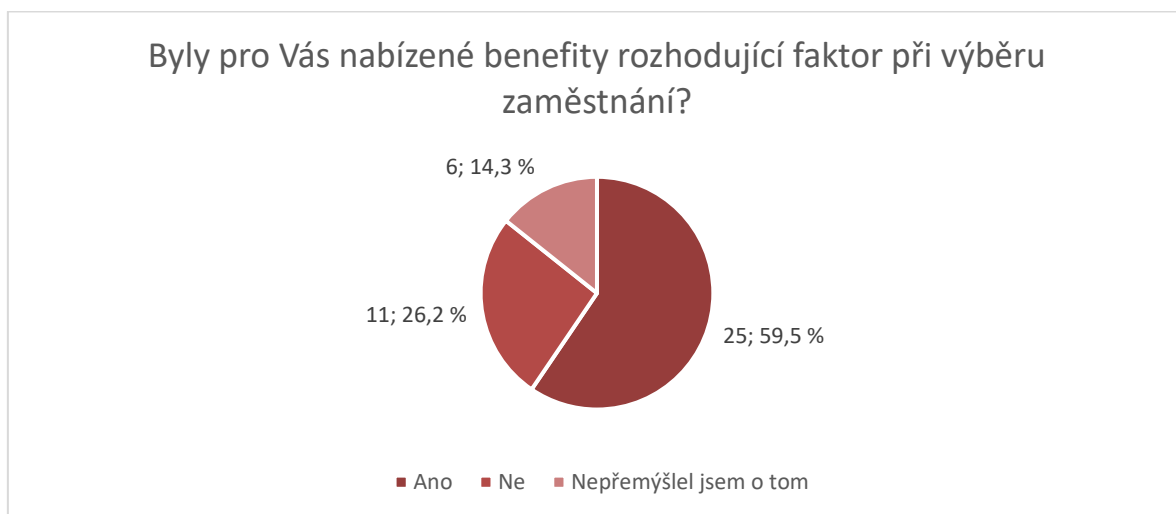
Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 4 Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti?**

Průzkumu se zúčastnilo celkem 42 zaměstnanců, přičemž z dotazovaných nebyl nikdo ve společnosti zaměstnán méně než 1 rok. Oproti tomu nejvíce dotázaných (40,5 %) tvořili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než pět let. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců ve společnosti představovali ti, kteří jsou ve společnosti 2–5 let. Bylo jich celkově 14 a jejich podíl činil 33,3 %. Dalších 11 zaměstnanců (26,2 %) pracovalo ve společnosti 1–2 roky.



### Otázka 3: Byly pro Vás nabízené benefity rozhodující faktor při výběru zaměstnání?

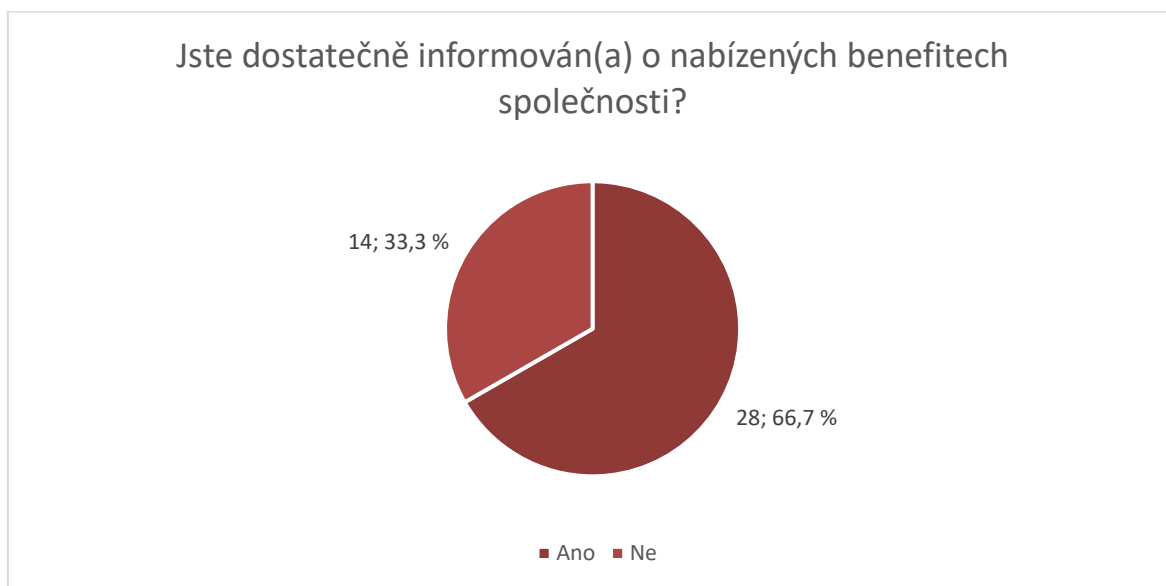


Zdroj: vlastní zpracování

#### **Obr. 5 Byly pro Vás nabízené benefity rozhodující faktor při výběru zaměstnání?**

Třetí otázka dotazníku se zabývala zjištěním, zda nabízené benefity byly pro zaměstnance při výběru zaměstnání rozhodujícím faktorem. Podle zjištěných výsledků měly benefity rozhodující vliv na nástup do zaměstnání pro více jak polovinu (59,5 %) dotázaných. Oproti tomu pro čtvrtinu (26,2 %) dotázaných nabízené benefity nebyly při výběru zaměstnání nijak rozhodující a dalších 14,3 % zaměstnanců uvedlo, že při výběru zaměstnání o benefitech ani nepřemýšlelo.

#### Otázka 4: Jste dostatečně informován(a) o nabízených benefitech společnosti?

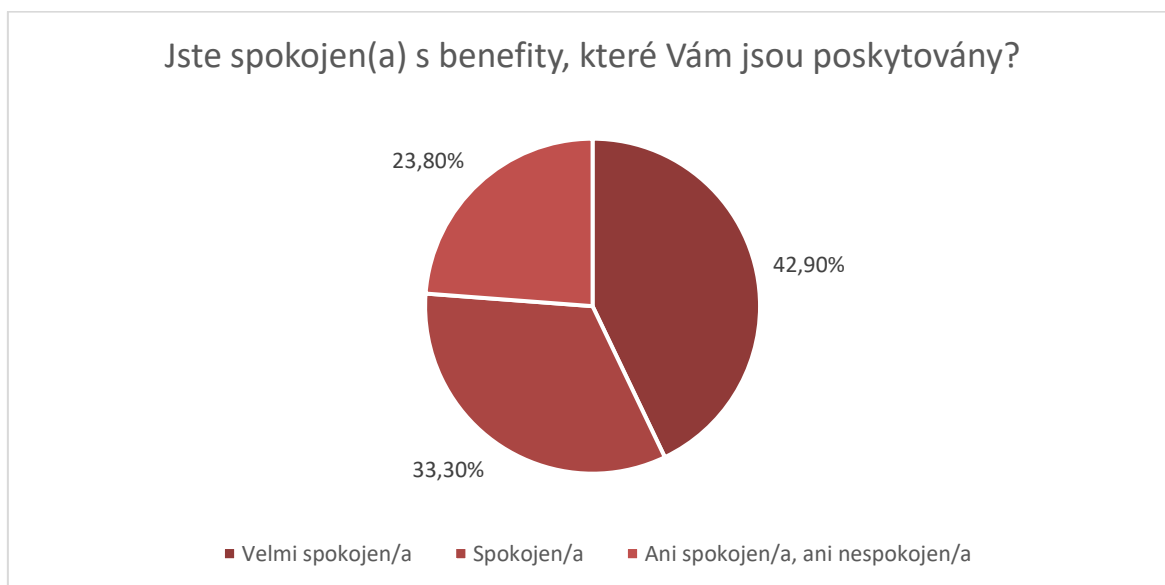


Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 6** *Jste dostatečně informován(a) o nabízených benefitech společnosti?*

Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o benefitech, který jejich společnost nabízí, odpověděla více jak polovina (66,7 %) dotázaných, že mají dostatek informací. Oproti tomu třetina (33,3 %) zaměstnanců se domnívá, že nejsou dostatečně informováni o nabízených benefitech.

## Otázka 5: Jste spokojen(a) s benefity, které Vám jsou poskytovány?

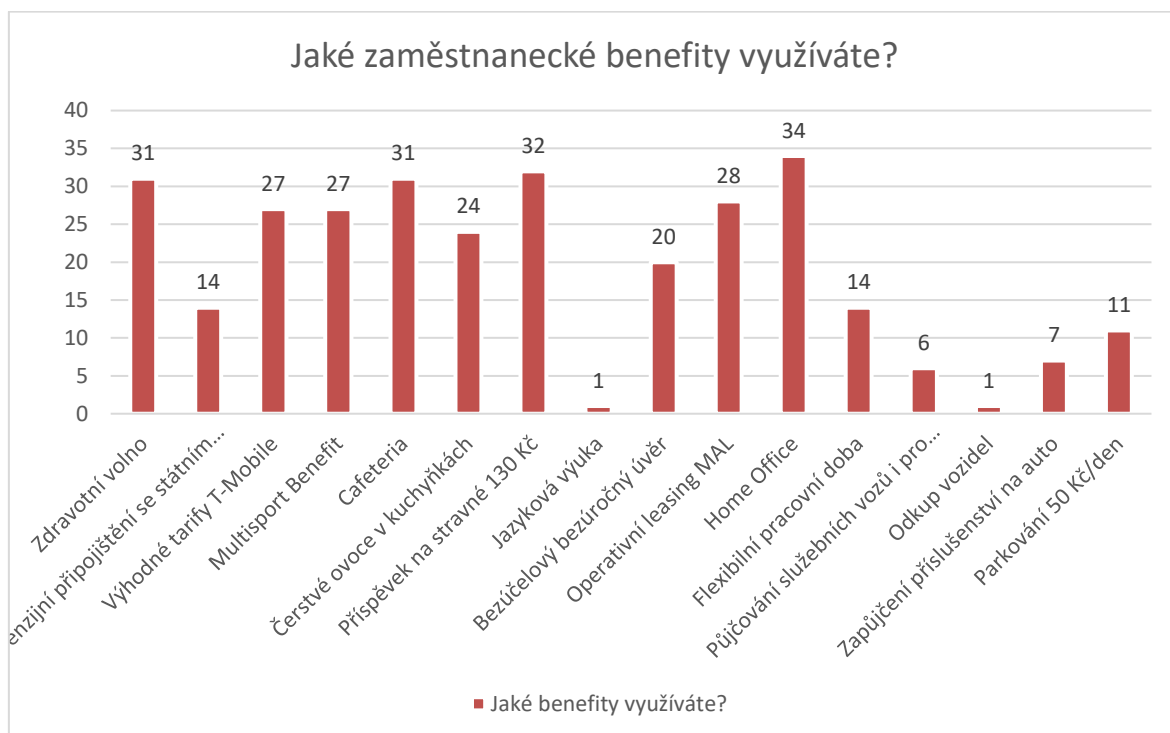


Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 7 Jste spokojen(a) s benefity, které Vám jsou poskytovány?**

V páté otázce respondenti vybírali znovu z několika možností, a to velmi spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a, ani nespokojen/a, nespokojen/a a velmi nespokojen/a. Dle výsledku je téměř polovina dotazovaných (42,9 %) velmi spokojena s výhodami, které společnost ŠkoFIN s.r.o. nabízí. Téměř 34 % respondentů je s výhodami spokojeno a méně než čtvrtina (23,8 %) dotazovaných zvolilo nestrannou odpověď, tedy nejsou s benefity spokojeni, ale ani nespokojeni. Žádný z dotazovaných nezvolil možnost nespokojen/a a velmi nespokojen/a.

## Otázka 6: Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?



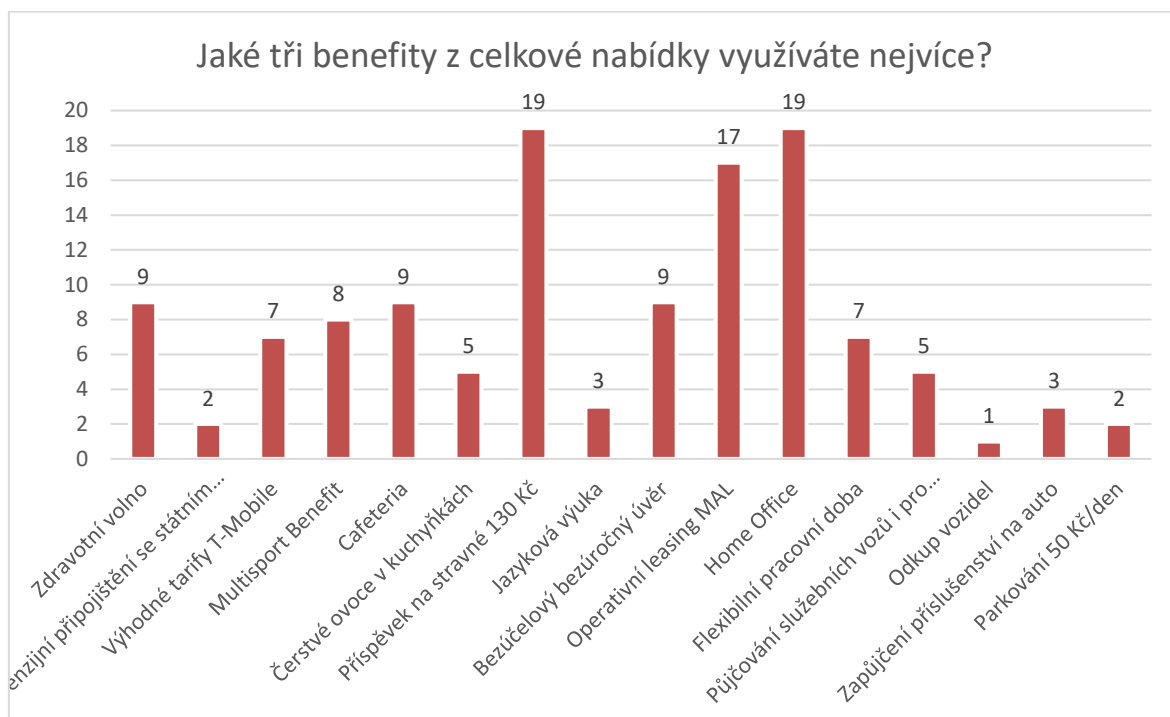
Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 8 Jaké zaměstnanecké benefity využíváte?**

U otázky 6 měli respondenti na výběr více odpovědí. Sloužila ke zjištění, jaké benefity jsou mezi zaměstnanci nejvíce oblíbené. Nejvíce využívaným benefitem je home office, který zvolilo 34 respondentů. Vliv na tuto skutečnost může mít i situace s pandemií Covid 19, kdy si lidé více zvykli na práci z domova. Na druhém místě je příspěvek na stravné, který zvolilo 32 respondentů. Na stejném místě se umístily Cafeteria a zdravotní volno, které využívá 31 respondentů. Mezi zaměstnanci je také velmi populární operativní leasing MAL, který z celkového počtu dotazovaných zvolilo 28 dotazovaných. Následuje benefit, jako je bezúčelový bezúročný úvěr, výhodné tarify T-Mobile, Multisport Benefit a flexibilní pracovní doba. Nejméně se mezi dotazovanými využívá odkup vozidel, jazyková výuka, zapůjčení příslušenství na auta a půjčování služebních vozů i pro soukromé účely. Celkem zajímavým a využívaným benefitem je i čerstvé ovoce v kuchyňkách, které zvolilo 24 respondentů.

Každý benefit byl alespoň jednou vybrán, což znamená, že všechny vypsané benefity jsou zaměstnanci využívány.

## Otázka 7: Jaké tři benefity z celkové nabídky využíváte nejvíce?

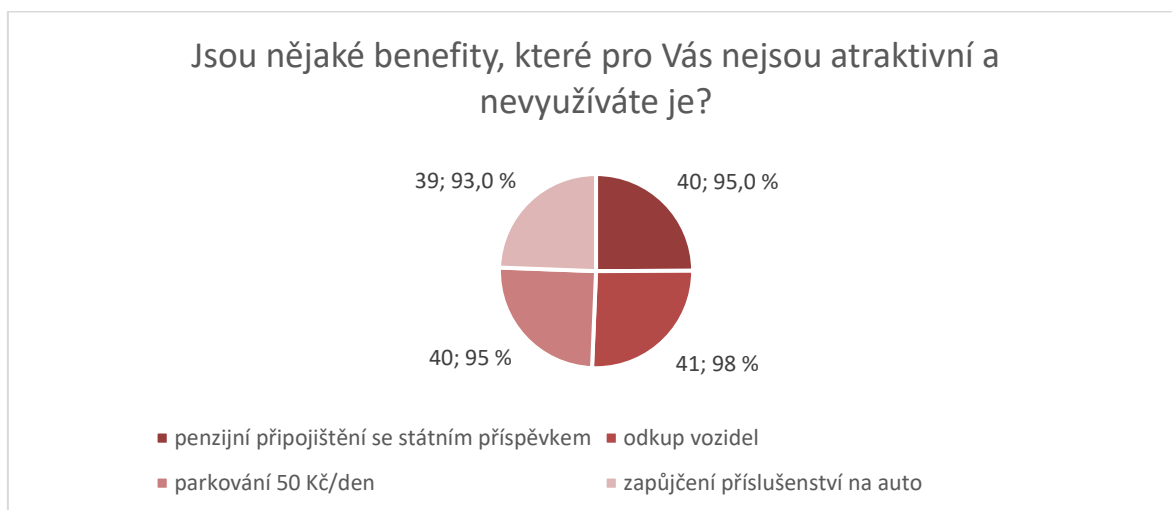


Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 9 Jaké tři benefity z celkové nabídky využíváte nejvíce?**

U této otázky byla otevřená odpověď a každý z respondentů měl napsat tři benefity, které využívají nejvíce. Na obrázku výše jsou zobrazeny všechny benefity, které byly uvedeny mezi odpověďmi na otázku 7. Mezi nejvíce využívané benefity patří home office, který zvolilo 19 z celkových 42 respondentů. Na stejném místě je příspěvek na stravné a jako třetí nejvíce atraktivní benefit je operativní leasing MAL. Z výše uvedených benefitů je pro zaměstnance nejméně využíván odkup vozidel, který zvolil pouze jeden respondent.

## Otázka 8: Jsou nějaké benefity, které pro Vás nejsou atraktivní a nevyžíváte je?

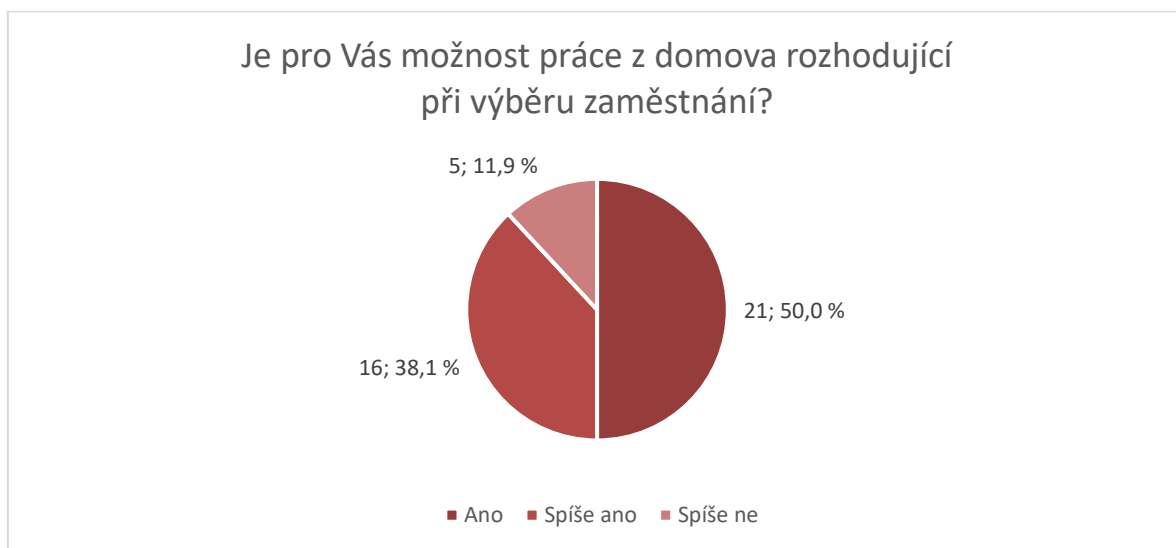


Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 10 Jsou nějaké benefity, které pro Vás nejsou atraktivní a nevyžíváte je?**

Tato otázka patřila k několika důležitým otázkám z celého dotazníku. Odpovědi ukázaly, které zaměstnanecké benefity nejsou pro zaměstnance atraktivní, a proto je nevyžívají. Vzhledem k předchozí otázce, kterou byla zjišťováno největší využití benefitů, bylo zřejmé, že neatraktivní benefity jsou také nejméně či velice málo využívány. Téměř většina (98,0 %) dotázaných nevyužívá odkup vozidel, nevyužití a neatraktivitu penzijního připojištění se státním příspěvkem a rovněž možnost celodenního parkování za zvýhodněnou cenu uvedlo 95,0 % dotázaných. A 93,0 % zaměstnanců uvádí nevyužití i možnosti zapůjčení příslušenství na auto.

## Otázka 9: Je pro Vás možnost práce z domova rozhodující při výběru zaměstnání?

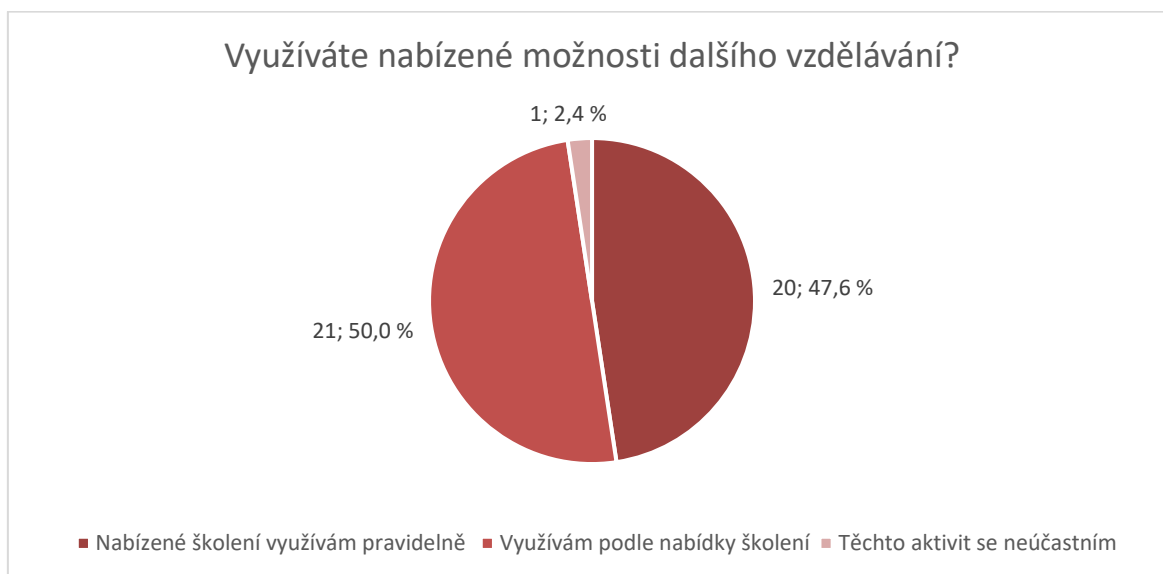


Zdroj: vlastní zpracování

### ***Obr. 11 Je pro Vás možnost práce z domova rozhodující při výběru zaměstnání?***

Na otázku bylo možné vybrat odpověď ze tří možností. Přesná polovina dotázaných (50,0 %) uvedla, že využití možnosti práce z domova pro ně bylo rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. K tomu se s odpovědí spíše ano přidalo i dalších 38,1 % respondentů. Pouze 11,9 % respondentů odpovědělo, že využití možnosti práce z domova nebylo rozhodujícím kritériem při výběru zaměstnání.

## Otázka 10: Využíváte nabízené možnosti dalšího vzdělávání?



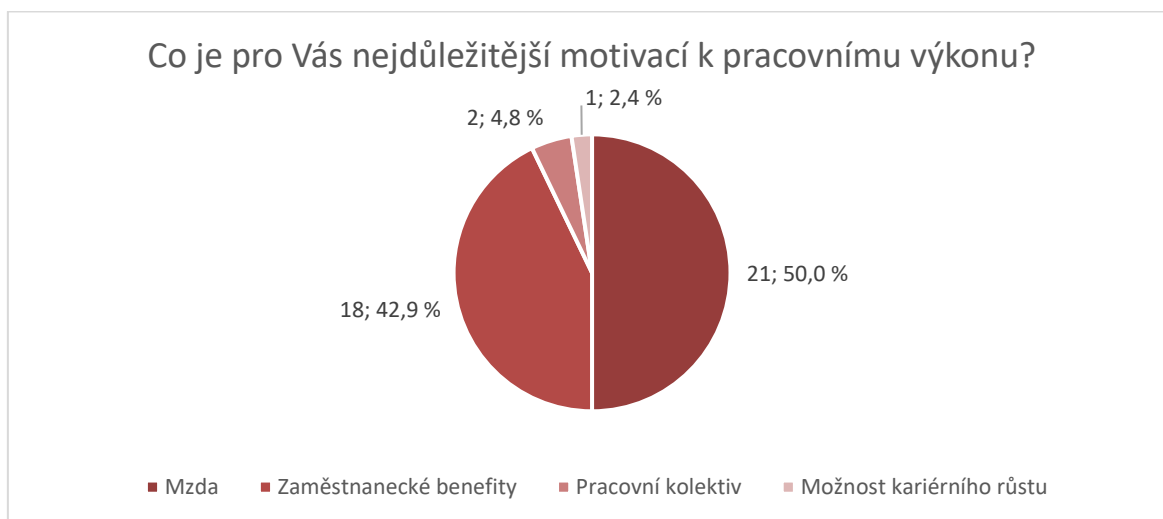
Zdroj: vlastní zpracování

### **Obr. 12 Využíváte nabízené možnosti dalšího vzdělávání?**

U této otázky byli dotazovaní požádáni, aby odpověděli, zda využívají možnosti dalšího vzdělávání. Na výběr byly celkem 3 možnosti. Necelá polovina (47,6 %) dotazovaných odpověděla, že nabízené možnosti dalšího vzdělávání využívají pravidelně. Polovina dotazovaných (50,0 %) uvedla, že nabídku dalšího vzdělávání využívají jen podle nabídky školení a pouze 2,4 % dotazovaných odpovědělo, že zaměstnanecký benefit možnosti dalšího vzdělávání nevyužívá, resp. se těchto aktivit neúčastňuje.



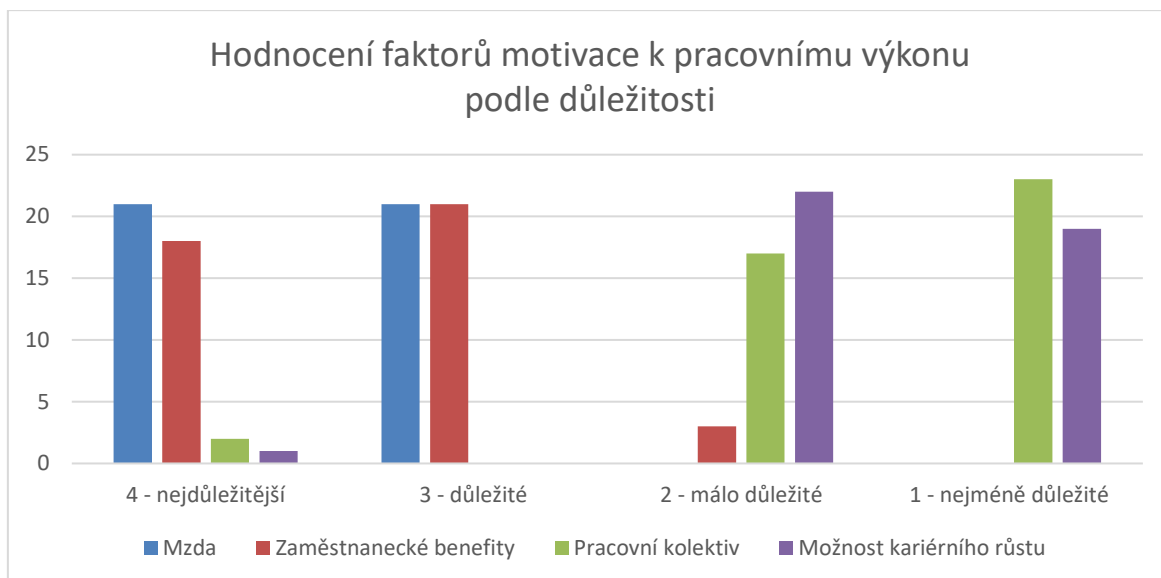
**Otázka 11: Co je pro Vás motivací k lepšímu pracovnímu výkonu?  
Ohodnoťte od 1 do 4 (1 nejdůležitější, 4 nejméně důležité)**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 13 Co je pro Vás nejdůležitější motivací k pracovnímu výkonu?**

U této otázky byli respondenti požádáni o názor, co je pro ně nejdůležitější motivací k jejich pracovnímu výkonu. Na výběr měli ze čtyř možností. Z obrázku 13 je zřejmé, že pro polovinu dotázaných (50,0 %) je nejdůležitější mzda. Zaměstnanecké benefity jsou nejdůležitější pro 42,9 % dotázaných. Oproti tomu pracovní kolektiv je nejdůležitější pouze pro 4,8 % a možnost kariérního růstu nejdůležitější pouze pro 2,4 % dotázaných. Přehled hodnocení toho nejdůležitějšího až po nejméně důležité je graficky zobrazeno v následujícím obrázku 14.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 14** *Hodnocení faktorů motivace k pracovnímu výkonu podle důležitosti*

Vzhledem k tomu, že na otázku 11 měli respondenti ke každému ze čtyř faktorů uvést i hodnotu důležitosti podle stupnice 1–4, byly faktory porovnávány i podle této škály hodnocení. Z grafického znázornění je zřejmé, že mzda spolu se zaměstnaneckými benefity patří mezi důležité či dokonce jako nejdůležitější faktory, které motivují zaměstnance k pracovnímu výkonu. Naopak pracovní kolektiv a možnost kariérního růstu představuje málo či nejméně důležité motivační faktory.

### 4.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a návrh opatření

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda benefity motivují zaměstnance k jejich práci a zda benefity, které jsou společností poskytovány jsou správně vybrány.

Společnost ŠkoFIN s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům škálu zajímavých zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány fixním způsobem. To znamená, že při splnění podmínek na dané benefity dosáhne každý zaměstnanec. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 42 respondentů, z nichž bylo 24 žen a 18 mužů. Necelou polovinu dotázaných (40,5 %) tvořili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než pět let. Třetinu (33,3 %) představovali ti, kteří jsou ve společnosti zaměstnání 2–5 let. Další víc jak čtvrtina (26,2 %) dotázaných pracovala ve společnosti 1–2 roky. Žádný z dotazovaných nebyl ve společnosti zaměstnán méně než 1 rok.

Na základě výsledků dotazníku bylo zjištěno, že nabízené benefity měly rozhodující vliv na nástup do zaměstnání pro více jak polovinu (59,5 %) dotázaných. Oproti tomu pro čtvrtinu (26,2 %) dotázaných nabízené benefity nebyly při výběru zaměstnání nijak rozhodující a dalších 14,3 % zaměstnanců uvedlo, že při výběru zaměstnání o benefitech vůbec nepřemýšlelo.

S ohledem na předchozí odpovědi není překvapující, že více jak polovina (66,7 %) dotazovaných uvedla, že jsou dostatečně informováni o benefitech, které společnost nabízí. A jen třetina (33,3 %) zaměstnanců se domnívá, že o nabízených benefitech nejsou dostatečně informováni.

Téměř polovina dotazovaných (42,9 %) je s výhodami, které společnost ŠkoFIN s.r.o. nabízí velmi spokojena. Třetina (34 %) respondentů je také s výhodami spokojeno. A méně než čtvrtina (23,8 %) dotazovaných zvolila nestrannou odpověď, tedy nejsou s benefity spokojeni, ale ani nespokojeni. Avšak žádný z dotazovaných nevedl, že není s nabídkou zaměstnaneckých benefitů nespokojen.

Dalším bodem zkoumání bylo využívání zaměstnaneckých benefitů. Nečastěji využívaným benefitem, který respondenti uváděli je home office, kdy vliv na tuto skutečnost může mít i situace s pandemií Covid 19, kdy si lidé více zvykli na práci z domova. Na druhém místě je příspěvek na stravné, stejně jako zdravotní volno, které využívá 31 respondentů. Mezi zaměstnanci je také velmi populární operativní leasing MAL, který z celkového počtu dotazovaných zvolilo 28 dotazovaných.

Následuje benefit, jako je bezúčelový bezúročný úvěr, výhodné tarify T-Mobile, Multisport Benefit a flexibilní pracovní doba. Nejméně se mezi dotazovanými využívá odkup vozidel, jazyková výuka, zapůjčení příslušenství na auta a půjčování služebních vozů i pro soukromé účely. Celkem zajímavým a využívaným benefitem je i čerstvé ovoce v kuchyňkách, které zvolilo 24 respondentů. Každý benefit byl alespoň jednou vybrán. To znamená, že všechny vypsané benefity jsou zaměstnanci využívány.

Mezi tři nejvíce využívané benefity tak patří home office, příspěvek na stravné a operativní leasing MAL. Oproti tomu téměř vůbec není využíván benefit v souvislosti s odkupem vozidla. V menší míře jsou také využívány benefity penzijního připojištění se státním příspěvkem, možnosti celodenního parkování za zvýhodněnou cenu a rovněž i možnosti zapůjčení příslušenství na auto.

Je proto zřejmé, že polovina dotázaných (50,0 %) uvedla, že využití možností práce z domova bylo pro ně rozhodující při výběru zaměstnavatele. Naopak tuto možnost jako zcela nerozhodující uvedlo jen 11,9 % dotázaných zaměstnanců.

Dalším tématem zkoumání byla nabídka školení, která je zaměstnancům poskytována. Polovina dotázaných (50,0 %) uvedla, že nabídku dalšího vzdělávání využívají jen podle nabídky školení. Dalších 47,6 %) dotázaných však využívají možnosti dalšího vzdělávání pravidelně. Jen 2,4 % ze všech dotázaných zaměstnanecký benefit dalšího vzdělávání nevyužívá a ani se nijak těchto aktivit nezúčastňuje.

Z odpovědí na poslední otázku dotazníku vyplynulo, že pro polovinu dotázaných (50,0 %) je nejdůležitější mzda. Zaměstnanecké benefity jsou na druhém místě, kdy jsou nejdůležitější pro 42,9 % dotázaných. Oproti tomu pracovní kolektiv je nejdůležitější pouze pro 4,8 % a možnost kariérního jen pro 2,4 % dotázaných. Je zcela zřejmé, že mzda spolu se zaměstnaneckými benefity patří mezi důležité či dokonce jako nejdůležitější faktory, které motivují zaměstnance k pracovnímu výkonu. Naopak pracovní kolektiv a možnost kariérního růstu představuje málo či nejméně důležité motivační faktory.

Nejvíce oblíbenými benefity mezi zaměstnanci patří jednoznačně home office. Ihned za tímto benefitem je příspěvek na stravné. Ten může být ovlivněn tím, že zaměstnanci nemají možnost stravování v jídelně, jak tomu bylo v původním sídle. Zaměstnanci se nyní musí stravovat v restauracích poblíž firmy, tím pádem je pro ně příspěvek na stravné více než vhodný, a proto je velice využíván. Mezi zaměstnanci je také velice populární zapůjčení vozu na operativní leasing. Tuto možnost využívá více jak polovina dotazovaných.

Bylo prokázáno, že benefity mají rozhodující vliv na nástup do zaměstnání. Více jak polovina dotazovaných uvedla, že poskytované benefity ovlivnily výběr zaměstnavatele při hledání zaměstnání.

Rovněž bylo prokázáno, že největší motivací k práci je stále finanční odměna. Poskytované benefity jsou hned na druhém místě, což ukazuje na správný výběr zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnancům společnost ŠkoFIN poskytuje.

V souladu se zadáním práce byly v úvodu stanoveny výzkumné otázky. Na základě odpovědí lze zcela potvrdit:

- že jsou benefity společnosti ŠkoFIN s.r.o. sestaveny tak, aby jejich zaměstnanci byli s nabídkou benefitů spokojeni;
- že nabídka zaměstnaneckých benefitů společnosti ŠkoFIN s.r.o. ovlivnila zaměstnance při výběru zaměstnavatele;
- že zaměstnanci využívají všechny benefity, které jsou jim poskytovány.

Provedený výzkum ukázal, že nabídka benefitů ze strany zaměstnavatele je atraktivní a firma se snaží svým zaměstnancům nabízet různorodé benefity. Stará se o jejich zdraví, nabízí jim jazykové kurzy, podporuje je finančně a poskytuje svým zaměstnancům zvýhodněný zaměstnanecký leasing. Dle výzkumného šetření byly nabízené benefity rozhodující pro nástup do této společnosti pro více jak polovinu dotazovaných. To dokazuje, že benefity jsou jedním z aspektů výběru zaměstnavatele. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je tudíž stejně důležité jako mzda, protože oba faktory nejvýrazněji motivují zaměstnance k pracovnímu výkonu.

## Závěr

Tématem této bakalářské práce byly zaměstnanecké benefity jako nástroj motivování zaměstnanců. V práci jsou rozebírány různé druhy poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Zaměřuje se na důležité aspekty v oblasti zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivu na motivaci a spokojenost zaměstnanců. První kapitola poskytuje komplexní pohled na roli zaměstnaneckých benefitů v rámci řízení lidských zdrojů. Krátce je zde zahrnut i historický vývoj benefitů a současné trendy v jejich poskytování. Druhá kapitola se zabývá typy benefitů, jsou zde uvedeny i některé konkrétní příklady netradičních benefitů, které jsou dnes populární (např. flexibilní pracovní doba, wellness programy, mentoring apod.). Ve třetí kapitole je popsán vliv faktorů na pracovní motivaci a vybrané teorie motivace, které jsou relevantní pro práci. Například, jaké specifické motivační teorie jsou relevantní pro pochopení toho, jak benefity ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

V praktické části byly pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, zda benefity motivují zaměstnance k jejich práci a zda benefity, které jsou společností poskytovány jsou správně vybrány.

Praktická část této práce byla založena na empirickém výzkumu, který se věnoval tématu, zda benefity dané společnosti motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, jaké benefity zaměstnanci využívají a zda jsou benefity důležitá část při výběru jejich budoucího zaměstnání. V praktické části byla představena společnost ŠkoFIN s.r.o. a následně byl popsán systém jejich benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům.

Empirický výzkum probíhal formou on-line anonymního dotazníku, který byl mezi zaměstnance rozeslán formou e-mailové komunikace. Na dotazník odpovědělo 42 zaměstnanců. Pomocí jejich odpovědí byly na základě dotazníkového šetření zjištěny výsledky a následně bylo navrženo několik řešení, která by pomohla k větší spokojenosti zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce využívaným benefitem v této společnosti je home office, který z celkového počtu dotazovaných využívá 34 zaměstnanců. Nejvíce atraktivním benefitem je na základě dotazovaných právě home office a příspěvek na stravné. Celkové hodnocení daných benefitů

ve společnosti vyšlo velmi kladně a bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s benefity nadměru spokojeni.

Cílem práce bylo zjistit, zda zaměstnanecké benefity slouží jako nástroj motivování zaměstnanců. Z dotazníkového vyplynulo, že zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance hned po finanční odměně druhý nejvíce důležitý prvek působící na motivaci zaměstnanců a že nabízené benefity společnosti jsou složeny z benefitů, které jsou zaměstnanci opravdu využívány. Přestože jsou požadavky každého zaměstnance individuální, výrazná většina dotázaných zaměstnanců je s benefity, které jim jsou poskytovány zcela spokojena. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěna míra spokojenosti zaměstnanců s konkrétními benefity. Uvedené výsledky přinesly užitečný kontext k zjištění, jaké benefity mají největší vliv na motivaci a spokojenost. Podle zjištěných odpovědí jsou nabízené benefity společnosti pro zaměstnance atraktivní a s jejich nabídkou jsou zaměstnanci zcela spokojeni, což se i promítá do jejich lepšího pracovního výkonu.

Při navrhování opatření na základě výsledků šetření nebyla přijata sice žádná konkrétní a praktická opatření, která by mohla zvýšit motivaci zaměstnanců, ale je možné uvažovat o otevřené diskusi mezi zaměstnanci, či o reálném měření spokojenosti nebo o tom, jaká opatření by byla nejefektivnější v rámci dané společnosti.

Závěry zjištění pro zlepšení využívání zaměstnaneckých benefitů s ohledem na zkušenost a výkon zaměstnanců, by potom mohly být užitečné zejména pro samotnou společnost.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

BENEŠOVÁ, Jana. *Firemní hity: nadčasové benefity*. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. ISBN 978-80-905552-6-6.

BERÁNEK, Petr. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-342-4.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728483.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714585.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-193-3.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.



PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 9788074007026.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

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.

Volkswagen Financial Services: Kariéra. *Firemní benefity* [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://vwfs.jobs.cz/>.

Praktická personalistika – odborný dvouměsíčník. VRAJÍK, Michal, MARADA, Radim: *Výhody a rizika home office*. Č. 9-10/2021, str. 36-43. Olomouc: ANAG spol. s r.o. ISSN 2336-5072.

Praktická personalistika – odborný dvouměsíčník. HORVÁTH, Martin: *Netradiční benefity pro zaměstnance*. Č. 7-8/2023, str. 38–44. Olomouc: ANAG spol. s r.o. ISSN 2336-5072.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti .	20
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	23
Obr. 3 Složení respondentů dle pohlaví .....	30
Obr. 4 Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti? .....	31
Obr. 5 Byly pro Vás nabízené benefity rozhodující faktor při výběru zaměstnání?32	
Obr. 6 Jste dostatečně informován(a) o nabízených benefitech společnosti? .....	33
Obr. 7 Jste spokojen(a) s benefity, které Vám jsou poskytovány? .....	34
Obr. 8 Jaké zaměstnanecké benefity využíváte? .....	35
Obr. 9 Jaké tři benefity z celkové nabídky využíváte nejvíce?.....	36
Obr. 10 Jsou nějaké benefity, které pro Vás nejsou atraktivní a nevyžíváte je? .	37
Obr. 11 Je pro Vás možnost práce z domova rozhodující při výběru zaměstnání? .....	38
Obr. 12 Využíváte nabízené možnosti dalšího vzdělávání? .....	39
Obr. 13 Co je pro Vás nejdůležitější motivací k pracovnímu výkonu? .....	40
Obr. 14 Hodnocení faktorů motivace k pracovnímu výkonu podle důležitosti .....	41

## Seznam příloh

Příloha 1 .....	51
-----------------	----

### Vzor dotazníku

*Vážená respondentko, vážený respondente,  
mé jméno je Iveta Račková a jsem studentkou posledního ročníku Škoda Auto Vysoké školy. Touto cestou bych Vás ráda požádala o spolupráci. Dostal se k Vám dotazník, který je anonymní a jeho výsledky budou sloužit jen na vypracování mé bakalářské práce na téma Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivování zaměstnanců.*

*Děkuji za spolupráci.*

1. Jste?

- Žena
- Muž

2. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti?

- Méně než rok
- 1–2 roky
- 2–5 let
- Více než 5 let

3. Byly pro Vás nabízené benefity rozhodující faktor při výběru zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Nepřemýšlel/a jsem o tom

4. Jste dostatečně informován/a o nabízených benefitech společnosti?

- Ano
- Ne

5. Jste spokojen/a s benefity, které Vám jsou poskytovány?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Jaké nabízené benefity využíváte?

- Zdravotní volno
- Penzijní připojištění se státním příspěvkem

- Výhodné tarify T-mobile
- Multisport Benefit
- Cafeteria
- Čerstvé ovoce v kuchyňkách
- Příspěvek na stravné 130 Kč
- Jazyková výuka
- Bezúčelový bezúročný úvěr
- Operativní leasing MAL
- Home office
- Flexibilní pracovní doba
- Půjčování služebních vozů i pro soukromé účely
- Odkup vozidel
- Zapůjčení příslušenství na auto (rakev na auto, nosič na jízdní kola)
- Parkování 50 Kč/den

7. Jaké tři benefity z celkové nabídky využíváte nejvíce?

Uvedte: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Jsou nějaké benefity, které pro Vás ze seznamu benefitů nejsou atraktivní a nevyžíváte je?

Uvedte: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. Je pro Vás možnost práce z domova rozhodující při výběru práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše Ne
- Ne
- Nevím

10. Využíváte nabízené možnosti dalšího vzdělávání?

- Nabízené školení využívám pravidelně
- Využívám podle nabídky školení
- Těchto aktivit se neúčastním

11. Co je pro Vás motivací k lepšímu pracovnímu výkonu? Ohodnoťte od 1 do 4 (1 nejdůležitější, 4 nejméně důležité)

- Mzda
- Zaměstnanecké benefity
- Pracovní kolektiv
- Možnost kariérního růstu

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Iveta Račková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivování zaměstnanců		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2024
<b>POČET STRAN</b>	52		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	14		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity a motivací. Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části se práce věnuje teoretickým poznatkům v oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a zaměstnaneckých benefitů. V praktické části je představena společnost ŠkoFIN s.r.o. a její zaměstnanecké benefity. Cílem práce bylo na základě dotazníkového šetření zjistit, zda současné benefity společnosti motivují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a zda jsou benefity, které společnost nabízí uspokojující. Na základě výsledků byly navrženy možnosti řešení v některých případech.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů, motivace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Iveta Račková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>			
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2024
<b>NUMBER OF PAGES</b>	54		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	14		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis deals with employee benefits and motivation. The work is divided into a theoretical part and a practical part. In the theoretical part, the thesis deals with theoretical knowledge in the field of human resources management, motivation and employee benefits. In the practical part, the company ŠkoFIN s.r.o. is presented with its employee benefits. The goal of the work was to find out, based on a questionnaire survey, whether the company's current benefits motivate employees to better work performance and whether the benefits offered by the company are satisfactory. Based on the results, solution options were proposed in some cases.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Employee benefits, Human resources, motivation		