

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

**ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY JAKO  
NÁSTROJ MOTIVACE**

**Bakalářská práce**

**Michal FIALA**

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neseš, PHD



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Michal Fiala**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

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

Cíl: Cílem práce je porozumět vztahu mezi motivací a zaměstnaneckými benefity a následně zhodnotit zaměstnanecké benefity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Posléze na základě výzkumného šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s využíváním a možnostmi zaměstnaneckých benefitů s vazbou na vzdělávání v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Rámcový obsah:

1. Motivace
  - a. Definice motivace
  - b. Motivační teorie
2. Odměňování zaměstnanců v podobě zaměstnaneckých benefitů
  - a. Definice zaměstnaneckých benefitů.
  - b. Význam benefitů a jejich členění
3. Výzkum ve vybrané společnosti
  - a. Analýza benefitů ve vybrané společnosti
  - b. Interpretace výzkumu
4. Analýza dat a jejich vyhodnocení
5. Navrhované doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně 5.vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 264 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
4. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
5. 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.
6. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. BATEMAN, T S. – KONOPASKE, R. – SNELL, S A. *Management*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-07-786259-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Michal Fiala**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2021

**Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 26. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 26. 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(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí 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.....



Děkuji Mgr. Pavel Neset, Ph.D. za odborné vedení práce, trpělivost a povzbudivá slova, a čas, který mi věnoval, dále děkuji všem mým respondentům a děkuji Ing. Kateřina Sedláčkové, za její odborné vedení práce ve společnosti Škoda Auto a.s.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 7  |
| Teoretická část .....                              | 9  |
| 1 Motivace zaměstnanců .....                       | 9  |
| 1.1 Definice motivace .....                        | 9  |
| 1.2 Typy motivace .....                            | 10 |
| 1.3 Motivační teorie .....                         | 11 |
| 2 Zaměstnanecké benefity.....                      | 17 |
| 2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů.....         | 17 |
| 2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů.....           | 18 |
| 2.3 Způsob využívání benefitů.....                 | 19 |
| 2.4 Členění zaměstnaneckých benefitů .....         | 19 |
| Praktická část .....                               | 23 |
| 3 Výzkum ve společnosti Škoda Auto a.s .....       | 23 |
| 3.1 Představení společnosti .....                  | 23 |
| 3.2 Zaměstnanecké benefity ve Škoda Auto a.s ..... | 24 |
| 3.3 Vlastní výzkum.....                            | 29 |
| 3.4 Výzkumné otázky .....                          | 30 |
| 3.5 Vyhodnocení rozhovorů .....                    | 32 |
| 3.6 Navrhovaná opatření a změny.....               | 39 |
| Závěr .....  | 42 |
| Seznam literatury .....                            | 43 |
| Seznam obrázků a tabulek.....                      | 45 |

## Seznam použitých zkratek a symbolů

|     |   |
|-----|---|
| VIE | Teorie valence, instrumentalista, expektace |
| ŠA  | ŠKODA Auto a.s                              |
| IT  | Informační technologie                      |
| HP  | Hewlett Packard                             |
| MFA | Multifunkční průkaz                         |

## Úvod

V dnešní době představují zaměstnanci jeden z největších kapitálů společností, už dávno totiž neplatí, že je to pouhý prostředek k dosažení zisku. V současnosti jsou samotní zaměstnanci nositeli firemní kultury, pomáhají ke zvyšování reputace svých zaměstnavatelů, ale především dnes představují samotné znalosti a dovednosti firem takzvané know-how, zároveň jejich jedinou motivaci dnes nepředstavuje pouze výše mzdy. Samozřejmě pořád hraje významnou roli, ne-li tu nejvýznamnější, avšak lidé na trhu práce věnují čím dál tím větší pozornost různým výhodám, které jim může zaměstnání přinést právě nad rámec samotné mzdy.

Většina velkých firem proto již v minulosti přišla s nabídkou různých zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, které představují peněžní, nebo nepeněžní odměny nad rámec základního platu zaměstnanců. Jako ideální příklad z minulosti uvedu jméno známého českého průmyslníka Tomáše Bati, který nechal pro své zaměstnance postavit takzvané Baťovi domky, ve kterých mohli zaměstnanci bydlet a staral se také o stravování a zdravotní péči svých zaměstnanců a o mnoho dalších potřeb svých zaměstnanců.

V současnosti jsou zaměstnanecké benefity již běžným standardem a firmy dbají na to, aby paleta jejich nabídky byla v tomto ohledu co nejpestřejší, jelikož představují podstatnou část motivace zaměstnanců, zároveň jsou však dnes i velice účinným nástrojem pro management lidských zdrojů v oblasti nábory zaměstnanců. Z důvodu, že samotný nábor zaměstnanců představuje pro firmy nemalé finanční a časové náklady (k tomu musíme vzít v potaz, že v České Republice je dlouhodobě nízká nezaměstnanost), mohou zaměstnanecké výhody posloužit k udržení stávajících zaměstnanců, především pak u zaměstnanců s vysokou odbornou kvalifikací.

Cílem této práce je porozumět vztahu mezi motivací a zaměstnaneckými benefity a následně zhodnotit zaměstnanecké benefity ve společnosti ŠKODA Auto a.s. Posléze na základě výzkumného šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s využíváním a možnostmi zaměstnaneckých benefitů s vazbou na vzdělávání v rámci společnosti ŠKODA Auto a.s.

Samotná práce je rozdělena do čtyř kapitol. Přičemž první dvě jsou věnovány teoretické části v oblasti motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Další kapitoly se již věnují praktické části a společnosti, ve které jsem prováděl výzkum.

První kapitola se věnuje motivaci, protože právě motivace má přímou souvislost se zaměstnaneckými benefity. Tato kapitola rozebírá jednotlivé pojmy, jako jsou definice a motivační teorie vztažené na pracovní prostředí.

Druhá kapitola popisuje zaměstnanecké benefity, jejich podstatu význam a možnosti členění. Součástí této kapitoly jsou i trendy a rozebrání nejčastějších benefitů v České republice.

Třetí kapitola je věnována společnosti ŠKODA Auto a.s. V této kapitole je popsána společnost z obecného hlediska a představena nabídka zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje, dále je zde rozveden cíl výzkumu, metody, které jsem k výzkumu využil a výsledky dat, kterých bylo během výzkumu dosaženo. V závěru na základě výsledků doporučím společnosti ŠKODA Auto a.s. případná opatření a změny.

## **Teoretická část**

### **1 Motivace zaměstnanců**

Pojem motivace je úzce spojený se zaměstnaneckými benefity, protože právě zaměstnanecké výhody mají dopad na pracovní motivaci zaměstnanců. V této kapitole bude vysvětlen pojem motivace, jaké máme typy motivace a budou zde představeny vybrané motivační teorie.

#### **1.1 Definice motivace**

Samotný pojem motivace vychází z latinského termínu *movere*, který má v překladu význam pohyb, zatímco motiv je důvod neboli cíl proč něco udělat. Můžeme tedy říct, že motivace je jakousi hybnou silou, která ovládá sílu a směr chování každého z nás. Pokud lidé očekávají, že svým chováním dosáhnou nějakého cíle, jsou schopní své chování přetvořit do takové míry, aby cíle dosáhli. (Amstrong a Taylor, 2015)

Pouhý cíl, ale nestačí, aby jedinec dosáhl vytouženého cíle, je potřeba, aby dokázal vytrvat, a to i pokud čelí nepředpokládaným problémům. Motivaci můžeme tedy rozdělit na tři hlavní složky a to aktivaci, vytrvalost a intenzitu. Aktivace je původní reakcí na podnět, tedy pokud chce jedinec například zhubnout, aktivace představuje hledání informací, ohledně tohoto problému, nebo první návštěva posilovny. Druhou složkou je vytrvalost, ta představuje nesutále úsilí o dosažení cíle, a to i navzdory překážkám, které se mohou na cestě za dosažením cíle vyskytovat, jedná rovněž o to, jak dlouho je schopen jedinec vykazovat toto úsilí. Poslední složkou motivace je intenzita, tím se myslí jak moc a kolik je toho jedinec schopen obětovat, aby dosáhl svého cíle. Jako příklad máme dva studenty, jeden se učí tak, aby případný test zvládl, zatímco druhý usiluje o získání nejvyšší známky, proto se studiu věnuje mnohem intenzivněji a dělá i kroky, které by nemusel, aby svého cíle dosáhl. (Cherry, 2020)

## 1.2 Typy motivace

Motivaci rozdělujeme na dva typy, a to na vnitřní a vnější motivaci, nebo na motivaci hmotnou a nehmotnou.

### Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vychází z člověka samotného a není ovlivněna vnějšími faktory, proto ovlivňuje naše chování a reakce pomocí vnitřních impulzů. V životě zaměstnance hraje vnitřní motivace důležitou roli, jelikož pokud má zaměstnanec pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá a její vykonávání poskytuje zaměstnanci požadovanou dávku autonomie, tak posiluje jeho vnitřní touhu po rozvoji schopností a dovedností a může mu výrazně pomoci v karierním růstu. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy zaměstnanec touží po vyšší míře uznání a respektu ve společnosti, tak na základě této vnitřní touhy pracuje lépe a usilovněji. Faktory, které se může pokusit zaměstnavatel ovlivnit, jsou autonomie, dokonalost a účel.

- **Autonomie** – Dodat zaměstnanci možnost si stanovit vlastní plán a soustředit se na dosažené výsledky, nikoliv na výkon práce.
- **Dokonalost** - Mluvit se zaměstnancem o jeho chybách a pomoci zaměstnanci ke zlepšování a společně s tím sledovat jeho rozvoj.
- **Účel** - Pokud zadávám zaměstnanci nějaký úkol, nesdělím pouze jak úkol splnit, ale zároveň i proč je potřeba úkol vykonat.

(Amstrong a Taylor, 2015)

### Vnější motivace

Vnější motivace je tvořena faktory, které ovlivňují motivaci člověka na základě vnějších impulzů, které sami nemůžeme ovlivnit. Zaměstnavatelé v dnešní době využívají dvou přístupů, a to pomocí pozitivních a negativních impulzů. Jako příklad mohou zaměstnavatelé poskytovat balíček zaměstnaneckých benefitů, povýšit zaměstnance nebo pouze pochválit zaměstnance za jeho práci a různé tresty, například v podobě odebrání části nenárokové složky mzdy, kritiky v podobě negativních impulzů. (Amstron a Taylor, 2015)

### Hmotná motivace

Základem hmotné motivace jsou pochopitelně peníze, v případě zaměstnanců tím myslíme mzdu a ostatní finanční benefity. Nejde přímo o možnost nashromáždit co nejvíce finančních prostředků, jako spíše o uspokojení potřeb, kterého můžeme pomocí peněz dosáhnout. Nejen pro peníze, ale pro hmotné motivační faktory platí, že jejich dopad na motivaci klesá v důsledku uspokojování ostatních potřeb pomocí finančních prostředků. Tento pokles motivace má dva důvody, zaprvé klesá samotná hodnota věcí, které jsme si za peníze pořídili a jejich obnova již nedosahuje takového uspokojení a za druhé pro zvýšení finančních příjmů je většinou nutné vzdát se další části volného času a v tomto ohledu platí, že čím méně volného času člověku zbývá, tím větší pro něj představuje hodnotu. (Urban, 2017).

### Nehmotná motivace

Nehmotná motivace se zakládá na faktorech, které nelze vynahradit finanční kompezací. Může se jednat například o pochvalu, uznání, nebo možnost získat nové zkušenosti. Pro mnoho zaměstnanců se může jednat o hlavní složku, která je motivuje v pracovním prostředí, například lidé, kteří vyhráli v loterii, nebo sdělili velký finanční majetek nadále zůstali ve svém zaměstnání, protože tyto potřeby nemohli uspokojit pomocí peněz, naopak lidé, kteří se stali pouhými konzumenty a odešli ze svého zaměstnání nabídlí velkého finančního obnosu. Bývají těmi nejméně spokojenými výherci. Bohužel význam nehmotné motivace je v dnešní době stále velmi podceňován ze strany vedoucích pracovníků, nebo celé organizace. (Urban, 2017).

## **1.3 Motivační teorie**

Z historie víme, že teorii motivace se zabývali již starověcí filozofové v podobě hédoismu, kdy dosahování požitků bylo považováno za hlavní sílu, která ovlivňuje chování člověka. Tuto myšlenku posléze rozpracovali další, a to především mezi 17 a 18 stoletím. Největší rozmach teorii motivace byl na začátku a v průběhu století dvacátého. Motivační teorie se dělí do tří hlavních skupin: **Teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.** (Amstron a Taylor, 2015)



### 1.3.1 Teorie Instrumentality

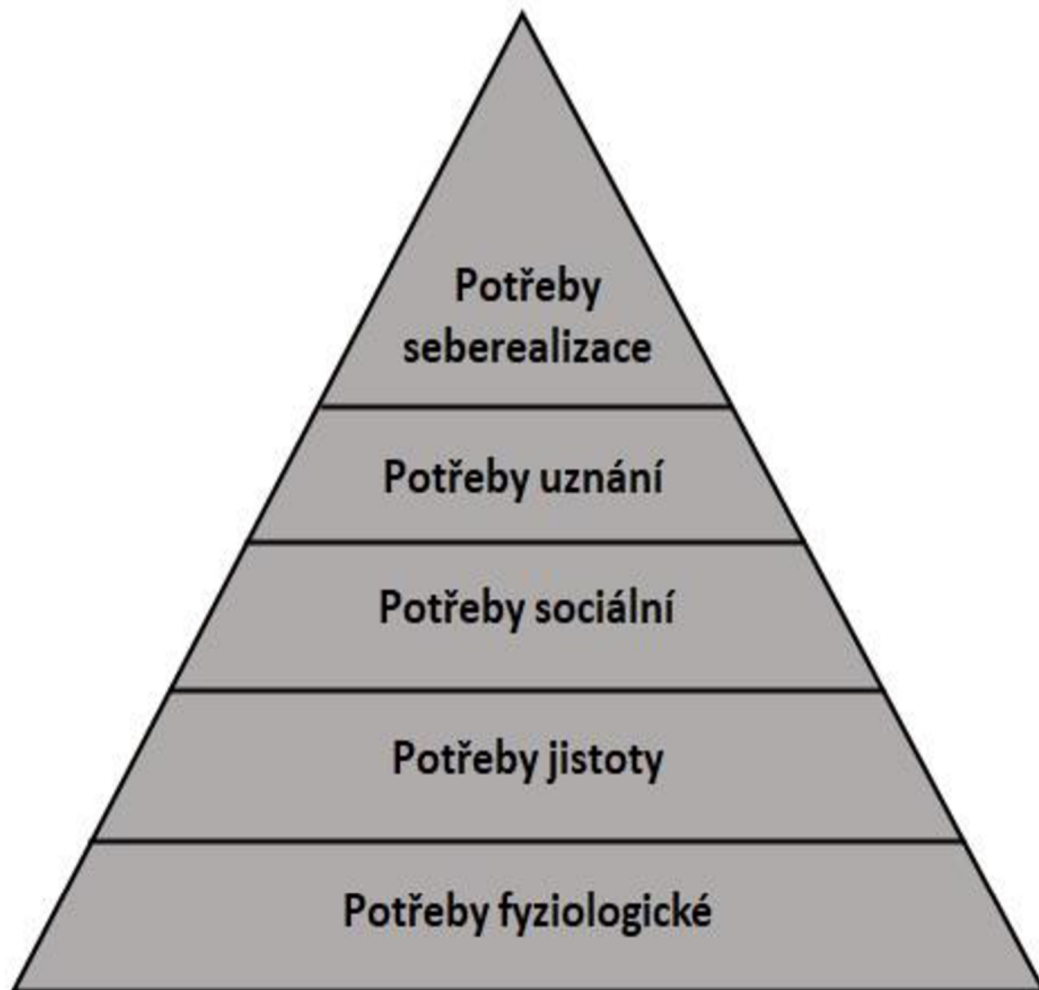
Teorie instrumentality je založená na metodě *cukr a bič*, tedy že hlavním prostředkem motivace jsou odměny a tresty. Hlavní myšlenkou této teorie je, že pokud bude výkon zaměstnance navázán přímo na složky odměn, nebo tresty za nesplnění cílů. V praxi je tato teorie využívána například v případě úkolové mzdy, kdy je zaměstnanec odveden za počet jednotek odvedené práce. Teorie instrumentality má však v dnešní době několik rizikových faktorů, které je potřeba brát v potaz. Její zhodnocení je založené výhradně na systému kontroly a nebere v potaz další lidské potřeby, nebo neformální vztahy zaměstnanců, které mohou do značné míry narušit celý proces kontroly. (Amstrong, 2002)

### 1.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Hlavním znakem těchto teorií je klasifikace klíčových potřeb, které souvisí s motivací jedince. Jejich hlavní myšlenka je, že faktorem motivace jsou potřeby a neuspokojená potřeba vyvolává nerovnováhu v každém z nás. Aby mohl jedinec dosáhnout rovnováhy, potřebuje si k tomu stanovit cíl, který pokud splní tak dosáhne uspokojení dané potřeby. Chování je tedy ovlivňováno na základě neuspokojených potřeb a touhou tyto potřeby naplnit. Těmi nejslavnějšími autory těchto teorií jsou Alderfer, McClelland, Herzberg a Maslow, přičemž Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model jsou nejspíše těmi nejznámějšími. (Amstrong a Taylor, 2015)

#### Maslowova hierarchie potřeb

Maslow ve své teorii předpokládá, že potřeby, jež člověk uspokojuje, jsou hierarchicky seřazené, a jejich uspokojování se podřizuje právě tomuto řazení. To znamená, že pokud nejsou uspokojeny potřeby umístěné v hierarchii níže, nemůže člověk usilovat a motivovat se k uspokojení potřeb, které jsou výše. Maslow tyto potřeby vyčlenil do pěti skupin, z nichž můžeme sestavit pomyslnou pyramidu



**Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb**

Zpracováno podle: (Adair, 2004)

- **Potřeby fyziologické** – Uspokojení těchto potřeb je podmíněno samotným přežitím. V zaměstnání je touto potřebou mzda, za kterou si je schopný zaměstnanec zajistit základní potřeby.
- **Potřeby jistoty** – Tuto potřebu představuje pocit bezpečí a zdraví. V zaměstnání je můžeme přirovnat k pracovním podmínkám na pracovišti.
- **Potřeby sociální** – Potřeba přátelství a společenského přijetí. V zaměstnání k uspokojení této potřeby slouží atmosféra na pracovišti, nebo sociální kontakty, které je možné navazovat v rámci zaměstnání.

- **Potřeby uznání** – Označuje se rovněž jako potřeba vlastního ego, tedy uznání, úcta, prestiž a úspěch. Pokud dokážeme uspokojit tyto potřeby, složí to ke zvýšenému sebevědomí.
- **Potřeby seberealizace** – Tyto potřeby složí k našemu rozvoji, je to tedy touha získávat a především uplatňovat v praxi naše vlastní schopnosti, být kreativní a úspěšně zdolávat překážky. Jelikož je tato potřeba na samotném vrcholu pyramidy, tak pro ní neplatí možnost naplnění, jako pro ostatní potřeby. Podle Maslowa nemůže být tedy nikdy zcela uspokojena, protože pokud jí uspokojíme, tak naopak nabude na síle. (Urban, 2017)

#### Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model, vychází z jeho výzkumu mezi zaměstnanci. Jeho výzkum se zakládal na jednoduché otázkách, co vyvolá zaměstnanci opravdu dobré a opravdu špatné pocity, pokud se jedná o jejich zaměstnání. „*Na základě výsledků Herzberg dospěl k závěru, že motivační faktory se dělí na motivátory neboli takzvané motivační faktory a na hygienické faktory.* „(Amstrong a Taylor, 2015, str.218)

- **Motivační faktory** - Faktory týkající se obsahu práce a představují vnitřní motivaci k výkonu práce vyplývající z práce samotné. Jinými slovy, je lze pojmenovat, jako potřeby, o které můžou zaměstnanec usilovat, jako například touha po vyšším uznání, povýšení, nebo po větší míře autonomie.
- **Hygienické faktory** – Oproti motivačním faktorům, mají hygienické faktory žádný, nebo opravdu nepatrný vliv na samotnou motivaci zaměstnanců. Nicméně jejich absence může být naopak v některých případech silně demotivující. Zaměření hygienických faktorů tedy není na práci samotnou, ale na pracovní podmínky a předcházení pracovní nespokojenosti, především vztahy na pracovišti, pracovní jistoty, zaměstnanecké výhody, povyšování zaměstnanců a komunikace napříč organizací, například pokud připadá zaměstnancům mzda nedostatečná, nebo se zaměstnavatel opozdí z jejím vyplacením může to vést k nespokojenosti, nicméně pokud zaměstnavatel nastaví optimální výši mzdy a bude jí řádně vyplácet, tak to nepovede k navýšení spokojenosti. (Urban, 2017, str.18)

Herzbergův doufaktorový model byl a v současnosti je stále hojně kritizován, protože podle mnohých nedošlo k zmapování vztahu mezi spokojeností a výkonem zaměstnanců. Rovněž je mu vytýkám velmi nízký počet respondentů a rozsah otázek, které jim Herzberg kladl a absence podložených důkazů, které by potvrdzovali jeho teorii. Přes veškerou kritiku, patří Herzbergův model dnes stále k těm nejpopulárnějším motivačním teoriím, a to z důvody její jednoduchosti pro širší veřejnost, ale také díky, že postavena na informacích získaných v reálném pracovním prostředí a nikoliv pouze na akademických teoriích. (Amstrong a Taylor, 2015)

Celkově mají teorie zaměřené na obsah jeden zásadní problém, jelikož se zaměřují na složky motivace, ale nikoliv na to, jak dané složky dokážou ovlivnit výkon zaměstnance, proto je velice složité je implementovat do personální politiky jednotlivých organizací. Dalším významným problémem je, že tyto teorie v rámci motivace nepřikládají velký význam vnějším odměnám. (Amstrong a Taylor, 2015)

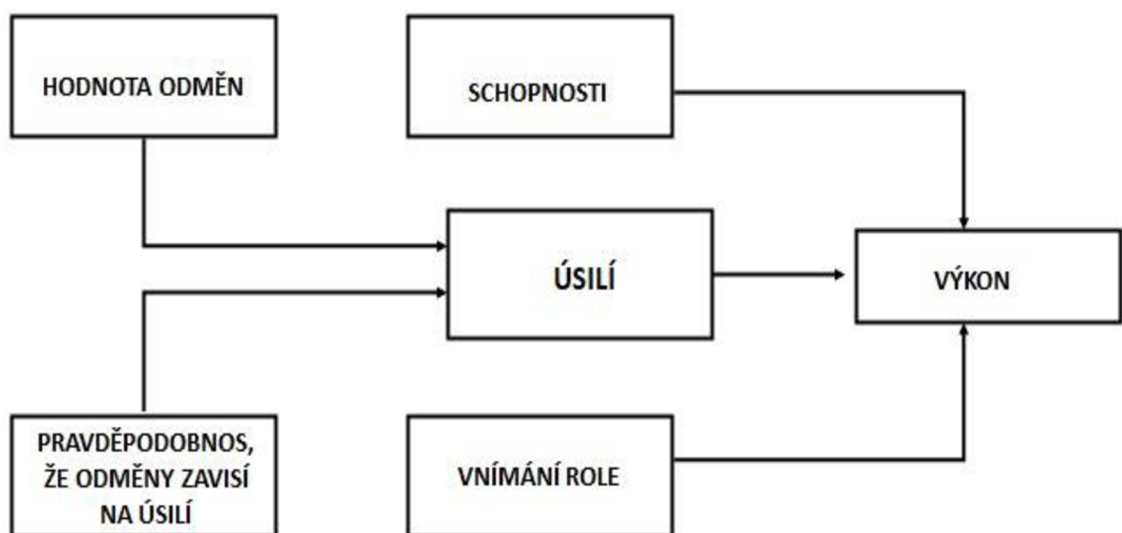
### **1.3.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se vyznačují tím, že se v nich klade stejný důraz na potřeby a psychické projevy, jenž ovlivňují motivaci. Běžně se tyto teorie označují jako kognitivní, protože jejich zájem směřuje na lidské vnímání pracovního prostředí a způsoby, podle kterých si lidé toto prostředí vykládají. „Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.“ (Amstrong a Taylor, 2015, str.222)

#### Teorie očekávání

Teorie očekávání se zakládá na myšlence, že vysokou motivaci jsme schopni v lidech probudit pouze za předpokladů, že lidé budou vědět jak dosáhnout požadované odměny a co pro to musí udělat, zároveň musí být odměna pro ně dostatečně cenná na to, aby vynaložili potřebné úsilí. Původně byla tato teorie součástí Vroomovi teorie VIE, která tvrdí že motivace je možné docílit pouze za předpokladu, že máme jasně definovaný a prokazatelný vztah mezi výkonem a výsledkem a samotný výsledek je prostředek k uspokojení lidských potřeb. Porter a Lawler později navázali na Vroomovo myšlenku. Podle nich se úsilí, jež do práce vkládáme, se skládá ze dvou faktorů. Prvním faktorem je hodnota odměny, která

musí jedince uspokojit z hlediska jistoty, společenského uznání, seberealizace a dalších. Druhým faktorem je vztah mezi odměnou a vnímáním úsilí jednotlivců potřebné k dosažení odměny. To znamená, že čím větší bude odměna a čím vyšší je pravděpodobnost, že k získání odměny závisí na vynaloženém úsilí, tím více úsilí jednatel vynaloží pro získání této odměny. Porter a Lawrel však také dodávají, že samotné úsilí nestačí, protože pokud má být efektivní, tak jeho výsledkem musí být požadovaný výkon. Proto doplnily teorii o další faktory, které rovněž ovlivňují výkon. Prvním faktorem jsou schopnosti zaměstnance, mezi které patří znalosti a dovednosti, inteligence a zkušenosti s úkolem. Druhým je zaměstnancovo vnímání role, tím se myslí to, co chce, nebo si myslí, že musí dělat. Pro organizace je velice důležité, aby se představy zaměstnance a zaměstnavatele v tomto ohledu shodovali. (Amstrong a Taylor, 2015)



**Obrázek č.2: Model teorie očekávání podle Portera a Lawlera**

Zpracováno podle (Amstrong a Taylor,2015)

## 2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity dnes patří k hlavním faktorům, které lidé zkoumají při výběru zaměstnavatele, dle výzkumu společnosti Trexima z roku 2019 nabízí alespoň jeden zaměstnanecký benefit 95 % společností, které působí na trhu v ČR. Firmy se pomocí těchto výhod snaží nalákat, nebo udržet své zaměstnance. (TREXIMA,2029)

V této kapitole bude vysvětlen pojem zaměstnanecké benefity, jejich význam a členění.

### 2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

Na začátek je vhodné zmínit, že jen samotné slovo benefit má svůj význam a účel jak v historii, tak i v dnešní době. „*V lenním právu znamenalo beneficium statek udělovaný králem za prokázané služby*“ V dnešní době se můžeme setkat se slovem benefice, které nesou akce vykonávané za účelem výtěžků finančních prostředků na dobročinné účely. (Pelc, 2011, str.15)

Zaměstnanecké benefity jsou výhody, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec mzdy. Tyto výhody poskytuje zaměstnavatel zcela dobrovolně a nemusí ve všech případech znamenat odměnu, jako například každoroční dovolená. (Armstrong, 2002)

Koubek ve své publikaci uvádí definici: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují*“. (Koubek 2007, str.319)

Ve většině případů se zaměstnanecké benefity neváží přímo na výkon zaměstnance na rozdíl od mzdy, ale spíše k funkci zaměstnance, k postavení zaměstnance v hierarchii organizaci zaměstnavatele, nebo k době po kterou zaměstnanec pracuje pro danou organizaci. (Koubek 2007)

## 2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity přináší mnohé výhody nejen pro zaměstnance, ale především i pro samotného zaměstnavatele. Jedním z hlavních důvodů pro zavádění zaměstnaneckých benefitů pro je zaměstnavatele konkurenceschopnost. Vhodně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů může výrazně pomoci k udržení, nebo přilákání kvalifikovaných zaměstnanců, což vede k celkovému snížení jejich fluktuace a nákladů spojených s náborem a zasazením zaměstnanců do pracovního procesu v rámci organizace, jelikož právě zaměstnanecké benefity jsou nezanedbatelným faktorem při výběru zaměstnání. Pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů posiluje postavení zaměstnance na trhu práce, pomáhá posilovat firemní kulturu a může zaměstnavateli na trhu práce poskytnout konkurenční výhodu. (Pelc, 2011)

Pokud je systém zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance vhodně nastaven, tak přispívá ke zvýšení jejich loajality vůči firmě a motivaci odvádět co nejkvalitnější práci, proto systém benefitů mnohdy míří i na soukromý život zaměstnance a jeho volnočasové aktivity, aby si tak zaměstnanec udržel rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, jelikož následkem toho by měla být zvýšená spokojenost zaměstnance, protože spokojení zaměstnanci pracují efektivněji, ale mohou firmě dělat i velice dobrou reklamu. V dnešní době tak firmy mnohem více nabízí benefity na podporu zdraví zaměstnanců v podobě sportovních aktivit, nebo očkování, což snižuje pracovní neschopnost a je tak možné jí předcházet. (Macháček, 2019)

Poskytování zaměstnaneckých benefitů má i nezanedbatelný ekonomický faktor, protože firmy mohou ušetřit na mzdových nákladech pomocí daňových, odvodových optimalizací. (Pelc, 2011)

## 2.3 Způsob využívání benefitů

Firmy mohou poskytovat zaměstnanecké benefity dvěma způsoby. Fixním a flexibilním způsobem poskytování benefitů. V případě fixního poskytování si zaměstnavatel v kolektivní smlouvě, či vnitropodnikových předpisech stanoví základní zaměstnanecké benefity, které jsou určeny pro všechny zaměstnance, a samotný zaměstnanec si nadále zvolí, jestli tyto výhody bude využívat, či ne. Tento způsob by se dal nejlépe přirovnat ke slevovým poukázkám a můžeme do něj zařadit stravenky, mobilní telefon, služební automobil, občerstvení, nadstandardní zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, proplacení sportovních a kulturních aktivit, příspěvky na rekreaci a vzdělávání, sleva na výrobky a další. Druhým způsobem je flexibilní způsob nazývaný též *cafeteria systém*. Narozdíl od fixního způsobu, zde zaměstnavatel sestaví balíček vybraných benefitů a zaměstnancům stanoví bodový limit, ze kterého si pak zaměstnanec může čerpat benefity dle svého uvážení. Počet bodů, jenž je přiřazen zaměstnanci je určen na základě různých kritérií, jako například postavení v hierarchii firmy a počtu odpracovaných let ve firmě. (Macháček, 2019)

## 2.4 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme členit pomocí několika faktorů a zařadit je následně do odpovídajících skupin.

### 2.4.1 Zaměstnanecké benefity z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

Toto rozdělení člení zaměstnanecké benefity na mimořádně výhodné a na benefity s dílčí výhodností. Jak už vyplývá z názvu základním faktorem je možnost daňového zvýhodnění jednotlivých benefitů, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

#### Mimořádně výhodné benefity

Do této skupiny řadíme benefity, které pro zaměstnavatele znamenají daňově uznatelné výdaje, zatímco pro zaměstnance představují položky, které jsou osvobozeny o daně z příjmu fyzických osob a nejsou prvkem vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jinými slovy se z těchto položek neplatí pojistné. Mezi tyto benefity můžeme zařadit například příspěvek na penzijní připojištění, příspěvky na stravování, nebo náklady na cestování v rámci



zaměstnání. Pro tuto skupinu benefitů, ale zároveň platí, že musejí být vždy v limitu v souladu se zákoníkem práce. (Pelc, 2011)

#### Benefity s dílčí výhodností

Tento typ členění zahrnuje dvě možné varianty. Tou první je benefit, který je pro zaměstnavatele daňovým výdajem, který pro zaměstnance znamená daňový příjem ze závislé činnosti a nemusí být součástí vyměřovacího základu. Druhou variantou jsou benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, tzn. nejsou daňově účinné, zatímco na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a proto nejsou zahrnuty ve vyměřovacím základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Do této skupiny patří například služební vozidlo, telefon, které je možné využívat i pro soukromé účely, nebo cenové zvýhodnění na služby a produkty od zaměstnavatele (Pelc, 2011, str.18)

#### **2.4.2 Zaměstnanecké benefity z věcného hlediska**

Věcné rozdělení dělí benefity na několik skupin podle využití daného benefitu v závislosti na postavení zaměstnance v rámci organizace, nebo zaměstnancův osobní život. Pelc tyto skupiny ve své publikaci pojmenoval následovně: Na podporu zaměstnaneckého vztahu, na osobní a kvalifikační rozvoj, na zdravotní aspekty života zaměstnanců, na sociální aspekty života zaměstnanců, na benefity pro volný čas. (Pelc, 2011)

#### Benefity na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu

Jedná se skupinu benefitů, která má za cíl pomoci zaměstnanci v rámci jeho pracovního zařazení, to znamená, že mají zaměstnanci zpřístupnit, nebo zjednodušit vůbec možnost vykonávat svou práci. Do této skupiny zařadíme benefity v podobě příspěvků na dopravu, příspěvek na ubytování, nebo poskytnutí služebního automobilu. „Benefit je nutný v oblastech s horší dopravní obslužností, nebo s nedostatkem zaměstnanců s příslušnou profesí“ (Pelc, 2011, str.18.)

#### Benefity na osobní a kvalifikační rozvoj

Skupina benefitů, které slouží k rozvoji vzdělání a kvalifikace zaměstnance a dopomáhají utvářet znalostní potenciál zaměstnanců a samotného zaměstnavatele. Do této skupiny se řadí jazykové a rekvalifikační kurzy. Tyto benefity zařazuje do svých balíčků v současnosti mnohem více zaměstnavatelů, jelikož přispívají k jejich

konkurenceschopnosti a jsou mnohem žádanější a oblíbenější u zaměstnanců, než tomu bývalo v minulosti. (Pelc, 2011)

#### Benefity na zdravotní aspekty života zaměstnanců

Skupina, která obsahuje benefity sloužící ke zlepšení, fyzické a psychické stránky zaměstnanců na pracovišti i mimo něj, nebo k předcházení problémům souvisejících se zdravím zaměstnanců. Benefity, které firmy takto využívají, jsou například obecná zdravotní péče, příspěvky na dovolenou, týden dovolené navíc, očkování, psychologické poradenství, rehabilitační a relaxační pobyty, *sick days* (Volný den na nemoc, bez nutnosti lékařského potvrzení), nebo balíčky vitamínů, či různé ergonomické pomůcky. (Pelc, 2011)

#### Benefity na sociální aspekty života zaměstnanců

V různých případech se může každý zaměstnanec ocitnout v tíživé sociální situaci, proto některé firmy nabízí i výhodné půjčky a podpůrné programy, které pomohou zaměstnanci toto období překonat. (Pelc, 2011)

#### Benefity pro volný čas

Benefity, které mají zpříjemnit život zaměstnancům během jejich volného času, jako například vstupy na různé kulturní, sportovní akce, nebo sportovních zařízení, tj. posilovna, sauna, tenisové kurty. (Pelc, 2011)

### **2.4.3 Zaměstnanecké benefity z hlediska charakteru výdaje a příjmů**

Toto rozdělení člení zaměstnanecké benefity do tří hlavních skupin, které vychází ze základního rozdělení výdajů a příjmu. Benefity pro zaměstnavatele znamenají finanční, nebo nefinanční výdaj, zatímco pro zaměstnance peněžní, nebo nepeněžní příjem:

- **„Finanční** – *Finanční výdaj* Znamená, že zaměstnavatel použil na poskytovaný benefit finanční prostředky. Tento výdaj je většinou poskytován například formou příspěvků.
- **Nefinanční** - *Nefinanční výdaj* Pod tímto výdajem si představíme benefit nefinančního charakteru. Jde například o nabídku vlastních výrobků či služeb za výhodnou cenu anebo v současné době často poskytované služební vozy, telefony, notebooky“. (Pelc, 2011, str. 18)

Na straně zaměstnance peněžní, nebo nepeněžní příjem:

- **„Peněžní** - Peněžní příjem U této formy příjmu zaměstnanec obdrží stanovenou finanční částku
- **Nepeněžní** - Nepeněžní příjem Do této formy řadíme primárně bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům, a to zejména v oblastní zdravotní, rekreační, kulturní nebo sportovní „(Pelc, 2011, str. 19).

Kombinací výdajů na straně zaměstnavatele a příjmu na straně zaměstnance dostane tři skupiny benefitů:

Finanční nepeněžní benefity – důchodové pojištění, úhrada, nebo příspěvek na životní, kapitálové, nebo úrazové pojištění, stavební spoření, zvýhodněné půjčky zaměstnancům, dotované stravování, úhrada nákladů na vzdělávání.

Finanční peněžní benefity – placené volno, přestávky a další.

Nefinanční nepeněžní benefity – možnost využívat majetek společnosti pro soukromé účely, tj. služební automobil, výpočetní technika a další. (Pelc, 2011)

## Praktická část

### 3 Výzkum ve společnosti Škoda Auto a.s

Praktická část práce je zpracována ve společnosti Škoda Auto a.s. Společnost byla zvolena z důvodů široké nabídky zaměstnaneckých benefitů, které nabízí svým zaměstnancům a zároveň se jedná o jednu z největších firem působících na území ČR.

#### 3.1 Představení společnosti

Firma ŠKODA Auto a. s. se zabývá výrobou automobilů a v tomto směru patří k největším společnostem na světě. V současnosti má společnost zhruba 40 000 zaměstnanců po celém světě. Vedení společnosti a hlavní závod sídlí v Mladé Boleslavi, k tomu má však na území ČR další dva závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Další závody společnosti Škoda Auto a.s se nachází v Rusku, Číně, Indii a Slovensku. Struktura společnosti je rozdělená na sedm organizačních jednotek podle typu práce, tj. výroba, finance a další. Vedoucí každého oddělení je zároveň členem představenstva společnosti, který je nejvyšším orgánem společnosti. Předsedou představenstva je aktuálně pan Dipl.-Ing. Thomas Schäfer. Nejvíce produktů automobilů společnost dodává na trh v západní Evropě, Asii a do střední Evropy. Z pohledů zemí jsou to Čína, Německo, Rusko a Česká republika. Nejžádanějšími produkty společnosti Škoda Auto a.s, jsou automobily Škoda OCTAVIA, Škoda KAROQ a Škoda KODIAQ. (www.skoda-auto.cz, 2021).

Historie společnosti se začala psát roku 1895, kdy byla společnost založena Václavem Laurinem a Klementem, přičemž již od počátku je její hlavní sídlo v Mladé Boleslavi. V průběhu historie zaznamenala společnost obrovské úspěchy se svými motocykly a automobily, za zmínku stojí určitě model Rapid z roku 1934, ŠKODA 1000 MB a dnes již legendární ŠKODA 120. Postupem času však společnost přestala být konkurence schopná pro západní trhy v důsledku řízení společnosti během vlády komunistů. Velký obrat přišel až v roce 1987 s modelem ŠKODA FAVORIT, který se stal jakýmsi pomyslným základním kamenem dalšího úspěšného rozvoje. Po sametové revoluci a s tím související pád komunistického režimu na našem území, našla tehdejší vláda pro společnost vhodného kupce

v podobě německé společnosti Volkswagen. Toto spojení slaví v letošním roce 2021 již třicetileté výročí a čas ukazuje, že pro společnost ŠKODA je to velmi přínosné, protože od té doby společnost neustále zvyšuje své postavení především na západoevropském trhu, východoevropském trhu a na trhu v Asii. (www.skoda-auto.cz, 2021).

V roce 2020 představila společnost svůj plán pro budoucnost Next level- Škoda strategy 2030.

### **3.2 Zaměstnanecké benefity ve Škoda Auto a.s**

Společnost Škoda Auto a.s nabízí svým zaměstnancům opravdu širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Většina benefitů je poskytována plošně, tedy způsobem, kterým ho mohou využívat všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení a postavení ve společnosti. Jediný významný faktor, který ovlivňuje možnost čerpání některých benefitů je doba po kterou je zaměstnanec zaměstnán u společnosti Škoda Auto a.s. Společnost myslí i na své bývalé zaměstnance a některé benefity mohou zaměstnanci čerpat i z titulu bývalého zaměstnance, neboli *důchodci ŠKODA*. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

V následující části uvádím seznam benefitů s konkrétnějším popisem poskytovaných společností ŠKODA Auto a.s, které mohou čerpat všichni zaměstnanci.

#### Doplňkové penzijní spoření

Společnost nabízí svým zaměstnancům doplňkové penzijní připojištění. Každý zaměstnanec, který je zaměstnán ve ŠKODA Auto a.s po dobu, alepoň tři po sobě jdoucích měsících, rovněž zaměstnanec který pracuje v zahraničí má právo na příspěvek 1.400,-Kč měsíčně, pokud doloží nejpozději do dvacátého pracovního dne v měsíci uzavřenou smlouvu o Doplňkovém penzijním spoření s libovolnou penzijní společností na trhu. Pokud tuto smlouvu ukončí v průběhu svého zaměstnání u společnosti, bude zaměstnanci vyplaceno odbytné a v případě uzavření nové smlouvy o Doplňkovém penzijním připojištění nemá nárok na tento příspěvek po dobu 36 měsíců od ukončení původní smlouvy. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

## Cafeteria Benefity ŠKODA

Cafeteria představuje jakýsi internetový obchod se zaměstnaneckými benefity, kde mohou zaměstnanci utratit své nasbírané body pomocí karty „Flexi Pass Card“, platební brány u nasmlouvaných partnerů, například lékárny, knihkupectví, kina. Pokud chtějí, mohou si zaměstnanci převést své body do dopňkového penzijního spoření, nebo nahrát na svůj účet v rámci stravování a čerpat body na nákup zdravých potravin. Zaměstnanci získávají body v rámci programu „Péče o zdraví“ tj. preventivní prohlídky, absolvování očkování proti chřipce a nemoci COVID 19, průčeschnost bez nemocenské. Jeden bod má hodnotu jedné koruny a jejich platnost je vždy do 31.12 aktuálního roku. Body, které si zaměstnanec nevybere, není možné převést do dalšího období, pokud si je zaměstnanec nevybere, dochází k jejich propadnutí. Pokud zaměstnanec opustí společnost, jeho body budou propplaceny v poslední mzdě. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

## Stravování

Každý zaměstnanec společnosti ŠKODA Auto a.s se může stravovat v závodních restauracích společnosti ŠKODA Auto a.s. V Mladé boleslavi mají zaměstnanci možnost stravování v rámci sedmnácti závodních jídelen, další dvě mohou využívat v Kvasinách a jednu ve Vrchlabí. Poskytovatelem služeb v těchto jídelnách je cateringová společnost Aramark. V rámci každé směny mají zaměstnanci zaručený výběr minimálně ze tří teplých jídel a výběru příloh, polevky, saláty a teplé, nebo chlazené nápoje. V souladu s kolktivní smlouvou pro rok 2021 a 2022 je pro zaměstnance stanovená dotace. Na hlavní jídlo v závodní restauraci 18,-Kč, na polévku 2,50 Kč. Na přílohy dotace poskytnuta není. V závodních restauracích, nebo automatech hradí svůj nákup zaměstnanci zaměstnaneckým průkazem, neboli MFA kartou. Nákupy jsou ukládány v rámci účetního systému společnosti Aramark a vyúčtovány každý měsíc v podobě srážky ze mzdy. Zaměstnanci mají stanovený denní limit v hodnotě 300,-Kč včetně DPH a měsíční limit v hodnotě 3.500,-Kč. Pokud je limit překročen, účet je automaticky zablokovaný a k jeho obnovení dojde automaticky k prvnímu dni následujícího měsíce. Pokud je účet zablokovaný, může zaměstnanec nadále nakupovat jídla s dotací za pomoc MFA průkazu, nicméně musí částku vždy uhradit v hotovosti. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

### Podpora rodin s dětmi

Společnost ŠKODA Auto nabízí možnost čerpání benefitů ve vztahu k výchově dětí. Při narození, nebo osvojení dítěte zaměstnanci dostanou zaměstnanci po doložení rodného listu, nebo soudního rozhodnutí částku 10.000,-Kč. Na tento benefit mají nárok všichni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání po dobu alespoň tří měsíců a v průběhu posledního roku neměli neomluvenou pracovní absenci vyšší, než 7,5 hodin. Otec dítěte má rovněž možnost při narození využít hrazené pracovní volno v délce jednoho dne. Zaměstnanci mají rovněž možnost hrazeného volna v délce trvání jednoho pracovního dne, v případě, že pečují samostatně o dítě, nebo mají dítě ve střídavé péči. Dítě však nesmí být starší dvanácti let a tuto možnost mohou zaměstnanci využít maximálně jednou za čtvrt roku. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

### Životní události

Společnost ŠKODA Auto a.s myslí na své zaměstnance v případě umrtí v rodině, nebo se účastní svatebního obřadu. V případě účasti na svatebním obřadu má každý zaměstnanec možnost využít hrazeného pracovního volna v délce tří dnů, pokud se jedná o vlastní svatbu zaměstnance a jeden den v případě, že se účastní svatebního obřadu svých dětí, nebo rodičů. V případě vlastní svatby, si může zaměstnanec vypůjčit vozidlo ŠKODA Superb, nebo ŠKODA Octavia. Zapůjčení vozu je bezúplatné a náklady spojené se zapůjčením hradí nákladové středisko zaměstnance. Pokud zaměstnance postihlo úmrtí v rodině má nárok na hrazené pracovní volno v délce jednoho až šesti dnů. Délka hrazeného pracovního volna je určena podle vztahu zaměstnance k zemřelému, tj. pokud se jedná o druha, dítě, manžela má zaměstnanec nárok na šest dnů. V případě umrtí rodičů druha má zaměstnanec nárok na jeden den hrazeného volna. V případě umrtí zaměstnance poskytuje společnost ŠKODA Auto možnost finanční vypomoci rodině zemřelého, pokud osoba blízká byla odkázána výživovou povyností na zemřelého a žili společně v jedné domácnosti. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

### Nabídka mobilních operátorů

Všichni zaměstnanci a bývalí zaměstnanci v programu *důchodci-ŠKODA* mají možnost využívat nabídky zvýhodněných mobilních tarifů u společnosti T-Mobile. Zaměstnanec může využít této výhody až u deseti různých SIM karet. Zaměstnanec

uzavře smlouvu o poskytování služeb se společností T-Mobile a při podpisu smlouvy se prokáže MFA kartou a unikátním kódem a heslem, které je přiděleno pro program ŠKODA AUTO. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

#### Benefity za věrnost firmě

Společnost ŠKODA Auto a.s odměňuje zaměstnance za loajalitu vůči společnosti a jejich setrvání ve společnosti. Každý zaměstnanec dostává finanční bonus při svém pracovním výročí. Po třech letech u společnosti zaměstnanec dostane příspěvek ve výšší 3.000,-Kč a při každém pětiletém výročí 1.000 za každý rok který je zaměstnanec ve společnosti. Pokud zaměstnanec stráví ve společnosti alespoň třicet let, nabývá možnosti čerpat bonusu z programů seniority ŠKODA Auto. Pokud zaměstnanec odpracuje ve firmě minimálně deset let, získává nárok na násobek průměrného měsíčního výdělku, dle odpracovaných let při odchodu do důchodu. Násobek je roven číslu dva a za každých deset odpracovaných let se zvyšuje až na maximální možný, jenž je roven pěti. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

#### Doprava

Společnost organizuje pro své zaměstnance pravidelné autobusové svozy do a ze zaměstnání. Tento způsob ŠKODA Auto a.s dopravy společnost umožňuje především v místech, kde zaměstnanci nemohou využít pravidelných spojů v ideálním čase, aby bylo možné časově stihnout výměnu na jednotlivých směnách, například mezi Praha Černý Most a Mladou Boleslaví. Možnost těchto spojů může využít každý zaměstnanec za výhodnou cenu, pokud se při nástupu prokáže svým MFA průkazem. Rovněž společnost poskytuje autobusovou dopravou uvnitř závodů v Mladé Boleslaví. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

#### Ubytování

Společnost ŠKODA Auto nabízí svým zaměstnancům možnost krátkodobého, nebo dlouhodobého ubytování v rámci svým ubytoven pro zaměstnance. Jednotlivé ubytovny se nachází přímo v blízkosti závodů v Mladé Boleslaví, Kvasinách a Vrchlabí. Ubytování může využívat, každý zaměstnanec společnosti ŠKODA Auto a.s, nicméně vzhledem ke kapacitnímu omezení mají přednost noví zaměstnanci a zaměstnanci se vzdáleným bydlištěm. Cena se zvyšuje každý rok a maximální možná délka ubytování je pět let. Cena se odvíjí, od velikosti ubytování a varianty apartmánů. Průměrná cena během prvního roku je 3.200,-Kč. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).



## ŠKODA Akademia

ŠKODA Akademia nabízí zaměstnancům Škoda Auto a.s. možnost odborného rozvoje a vzdělávání v rámci organizace. V nabídce ŠKODA Akademie mohou zaměstnanci využívat systému on-line vzdělávání v podobě e-learningu, Mediateky a v rámci těchto možností má zaměstnanec stálý přístup k přednáškám, testovacím formátům. Dále nabízí zaměstnancům možnost přihlásit se na jazykové kurzy, IT kurzy a odborné vzdělávací kurzy. Tyto kurzy může navštěvovat každý zaměstnanec, pokud mu je schválen vedoucím a náklady posléze hradí příslušné nákladové středisko jednotlivého zaměstnance. Další možností vzdělávání nabízenou Akademií jsou rekvalifikační kurzy pro dělníky a možnost studia na Středním odborném strojírenském učilišti, které je součástí ŠKODA Akademie. Nabídka kurzu Akademie se nesutále rozšiřuje, a to na základě poptávky jednotlivých oddělení ve ŠKODA Auto a.s. Pokud má zaměstnanec zájem, má možnost MBA on-line studia na ŠKODA Auto vysoká škola o.p.s. ([www.eportal.skoda-auto.cz](http://www.eportal.skoda-auto.cz), 2021).

## Zápůjčky a úvěry

Svým zaměstnancům poskytuje společnost Škoda AUTO a.s. bezúročné zápůjčky do výše 300.000,- Kč a 550.000,- Kč dle účelu. Tuto zápůjčku může čerpat zaměstnanec, který je u společnosti zaměstnán déle než 1 rok a není v exekuci či insolventi. Zápůjčka do 300.000,- Kč je určena na modernizaci či přestavbu domu nebo bytu v osobním vlastnictví nebo ke koupi domu či bytu do osobního vlastnictví. Zápůjčka do 550.000,- Kč je určena ke koupi domu či bytu do osobního vlastnictví dále ke stavbě či přístavbě bytové jednotky a složení členského podílu. ([www.eportal.skoda-auto.cz](http://www.eportal.skoda-auto.cz), 2021).

Další zápůjčkou, kterou ŠKODA AUTO nabízí je zápůjčka na zakoupení nového či ojetého vozu (roční vůz), kdy zaměstnanec musí být majitelem tohoto vozu. Maximální částka zápůjčky činí 350.000,- Kč a musí být splacena do šesti let. Žadatel o tuto půjčku musí u ŠA pracovat minimálně 1 rok, musí být v pracovním poměru na dobu neurčitou, nesmí být v exekuci nebo insolventi a nesmí mít žádnou jinou zápůjčku u společnosti Škoda Auto a.s. ([www.eportal.skoda-auto.cz](http://www.eportal.skoda-auto.cz), 2021).

### Další benefity ve ŠKODA Auto a.s

ŠKODA AUTO poskytuje svým zaměstnancům i další benefity a to třináctý plat. Jedná se finanční bonus, který je zaměstnancům vyplácen na dvě části, a to v červnu a prosinci. Výška bonusu je rovná jednomu měsíčnímu výdělků zaměstnance. Dále si zaměstnanci mohou přidit nebo zapůjčit výpočetní techniku od společnosti HP a mobilní telefony. Jedná se počítače určené k výkonu zaměstnání, nebo možnost zakoupení nového zařízení za zvýhodněnou cenu. Zaměstnanci, kteří potřebují pracovní oděv a boty k výkonu práce, mají nárok na to, aby si jednou za rok vyzvedli nové bez hrazení nákladů. (www.eportal.skoda-auto.cz, 2021).

### **3.3 Vlastní výzkum**

Tato část mé práce je věnována výzkumným metodám zaměřeným na vztah zaměstnanců Škoda Auto a.s k zaměstnaneckým benefitům a jejich názorům k možné implementaci benefitu v podobě vzdělávání do jiných benefitních programů. Výzkum probíhal pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tato výzkumná metoda byla zvolena, aby bylo možné mít jistotu, že počet respondentů bude stejný v rámci organizační struktury společnosti Škoda Auto a.s. Rozhovory byli vedeny v rámci úzké výzkumné skupiny zaměstnanců. Ve výzkumné skupině byli vždy minimálně tři zaměstnanci z jednotlivých segmentů organizační struktury Škoda Auto a.s tj. Finance a IT, Prodej a Marketing, Výroba a logistika, Technický vývoj, Lidé a kultura a Nákup. Z jednotlivých segmentů byl ve skupině vždy alespoň jeden respondent, který je zaměstnanec na vedoucí pozici a pokud to bylo možné, tak minimálně jeden zaměstnanec z technické profese a z dělnické profese. Zároveň bylo dosaženo rovnoměrného věkového rozdělení u každého profesního rozdělení. Věkové rozdělení respondentů bylo do tří skupin, první zaměstnanci do třiceti let, druhá zaměstnanci do čtyřicetipěti let a poslední čtyřicetšestlet a starší. Celkový počet respondentů je 22 a průměrná délka rozhovoru byla třicet pět minut. Ve výzkumné skupině bylo šest zaměstnanců na vedoucích pozicích, osm zaměstnanců na dělnických pozicích, a osm zaměstnanců na pozicích s technickým zaměřením, z toho bylo deset žen a dvanáct mužů.

### **3.4 Výzkumné otázky**

#### **1. Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti ŠKODA Auto a.s.?**

Tato otázka byla zvolena, aby v pozdějších fázích rozhovoru, byl lepší přehled o tom, jaké benefity mohou zaměstnanci využívat a zároveň aby ukázala, jak dlouho jsou zaměstnanci u společnosti Škoda Auto a.s.

#### **2. Je nabídka zaměstnaneckých benefitů faktorem, který by u vás hrál významnou roli při výběru zaměstnavatele?**

Tato otázka má za cíl zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k zaměstnaneckým benefitům a jestli jsou pro ně významným faktorem, který by sledovali na trhu práce.

#### **3. Mají zaměstnanecké benefity vliv na Vaší pracovní motivaci?**

Tato otázka byla zvolena, aby bylo možné určit, jestli má nabídka zaměstnaneckých benefitů vliv na pracovní motivaci zaměstnanců.

#### **4. Je pro Vás nabídka benefitů v Škoda Auto a.s. dostatečná?**

Tato otázka byla zvolena, aby bylo možné zjistit, jestli je nabídka zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s. dostatečná a pokud ne, co zaměstnancům v nabídce chybí.

#### **5. Které z programu zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s. využíváte?**

Tato otázka má za cíl, zjistit které z benefitů nabízených ŠKODA Auto a.s. zaměstnanci využívají.

#### **6. Které z programů benefitů ve ŠKODA Auto a.s. znáte?**

Tato otázka byla zvolena, aby se zjistilo, jaké mají zaměstnanci povědomí o zaměstnaneckých benefitech ve ŠKODA Auto a.s., rovněž měla tato otázka za cíl zjistit, jestli jsou pro zaměstnance některé benefity stále zaměstnaneckými výhodami, nebo je berou jako samozřejmost a neuvažují o nich jako o zaměstnaneckých benefitech.

#### **7. Co byste na aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA Auto a. s. změnil?**

Cílem této otázky je zjistit, jestli by zaměstnanci nějak měnily aktuální systémy benefitů ve společnosti Škoda Auto a.s a které změny by pro ně byly přínosné.

#### **8. Představuje pro Vás možnost vzdělávání zaměstnanecký benefit ?**

Tato otázka byla zvolena, aby bylo zjištěno, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání ve vztahu k zaměstnaneckým benefitům, jestli to pro ně benefit představuje a zároveň byla možnost pochopit, proč tomu tak je a proč tomu, tak v případě není.

#### **9. Jak by, jste ohodnotil systém vzdělávání ve ŠKODA Auto a.s.?**

Tato otázka byla zvolena, aby bylo zjištěno, jak zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání ve Škoda Auto a.s a jaké zpatřují nedostatky a výhody v aktuálním systému vzdělávání.

#### **10. Bylo by pro vás přínosem zařadit systém vzdělávání v rámci cafeteria systému?**

Tato otázka má za cíl zjistit názor a postoj k mému návrhu zařadit možnost vzdělávání do systému Cafeteria ve ŠKODA Auto a.s. Jestli by zaměstnanci stáli o možnost čerpat své body v systému Cafeteria na vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj člověka v osobních zájmech.

#### **11. Jak byste hodnotil přínos bodů do cafeteria systému v rámci vzdělávání?**

Tuto otázku jsem zvolil, abych zjistil názor zaměstnanců na možnost odměňovat zaměstnance body do systému Cafeteria za absolvované vzdělávání a navyšování své kvalifikace v rámci společnosti ŠKODA Auto a.s

#### **12. Ve ŠKODA a.s. je systém pro odměňování za věrnost, přišlo by Vám zajímavé zařadit do tohoto systému možnost stipendia na ŠAVŠ pro rodinné příslušníky?**

Tuto otázku jsem zvolil, abych zjistil názor zaměstnanců a jejich hodnocení možnosti zařazení vzdělávání do systému benefitů za věrnost a znal jejich názor na možnost propojit více budoucnost jejich rodin se společností ŠKODA Auto a.s.

#### **13. Jaký máte názor na možnost studia VŠ, VOŠ s podporou Škoda Auto a.s.?**

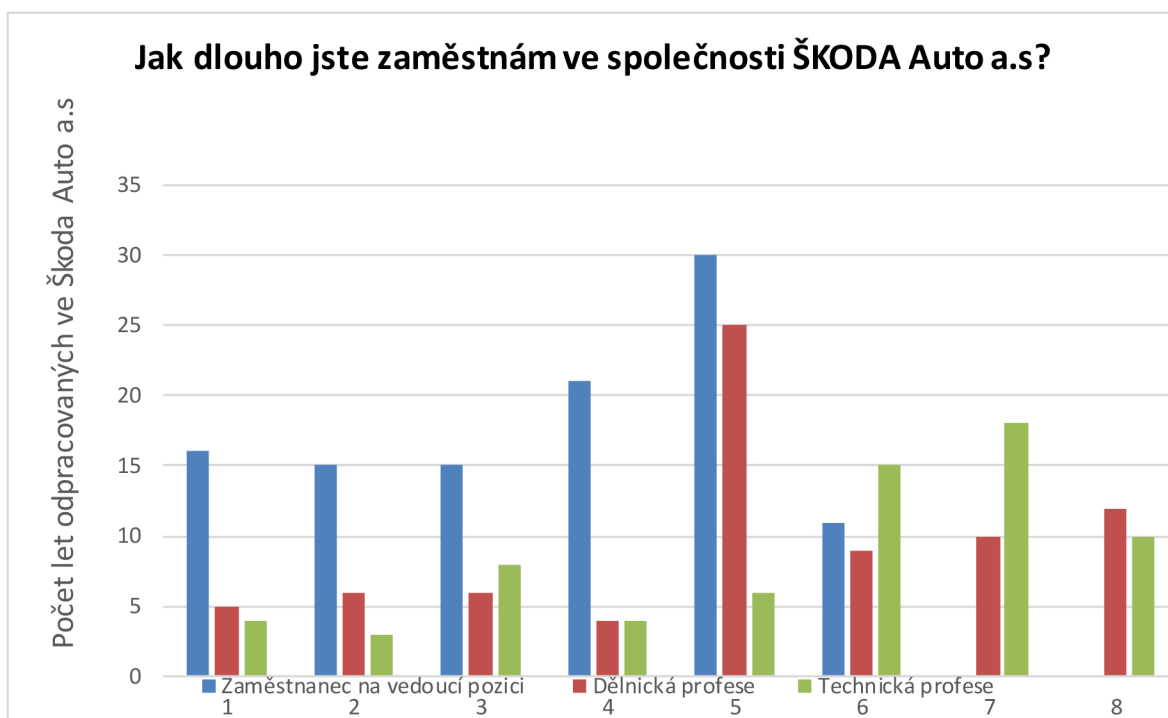
Cílem této otázky je zjistit názor zaměstnanců na možnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců pomocí dodatečného vzdělání na Vysokých školách a Vyšších

odborných školách. Jestli s tím mají své zkušenosti a zdali společnost ŠKODA Auto motivuje a podporuje k využívání této možnosti dostatečně.

### 3.5 Vyhodnocení rozhovorů

#### 1. Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti ŠKODA Auto a.s?

U této otázky bylo zjištěno, jak dlouho pracují respondenti ve Škoda Auto a.s

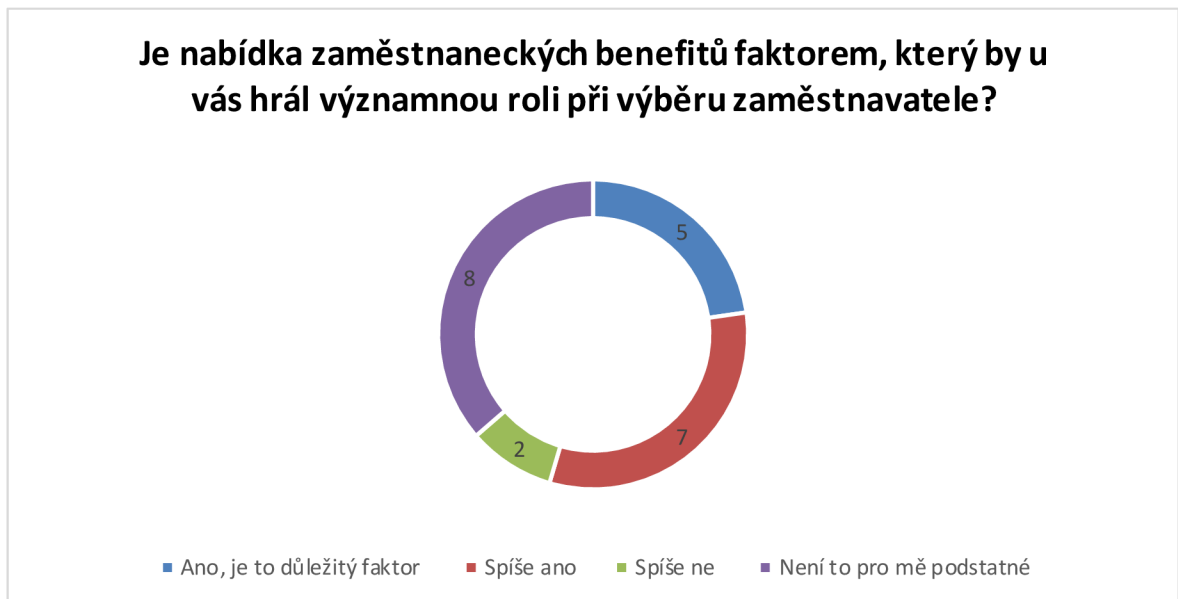


**Obrázek č.3: Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti ŠKODA Auto a.s?**

Zdroj. Vlastní zpracování.

Z rozhovorů vyplývá, že všichni dotazovaní pracují ve společnosti alespoň po dobu tří let a mají tedy nárok na většinu benefitů. Z výsledků rozhovorů vyplývá, že nejdéle zaměstnanými respondenty byli vedoucí zaměstnanci, kteří v průměru pracují pro Škoda Auto a.s po dobu osmnácti let, přičemž nejdéjší časový úsek je doba třiceti let u vedoucího pracovníka. Z rozhovoru vyplývá, že nejkratší dobu mají v průměru zaměstnanci v technických profesích, kteří jsou v průměru u společnosti po dobu osmi a půl roku.

## 2. Je nabídka zaměstnaneckých benefitů faktorem, který by u vás hrál významnou roli při výběru zaměstnavatele?



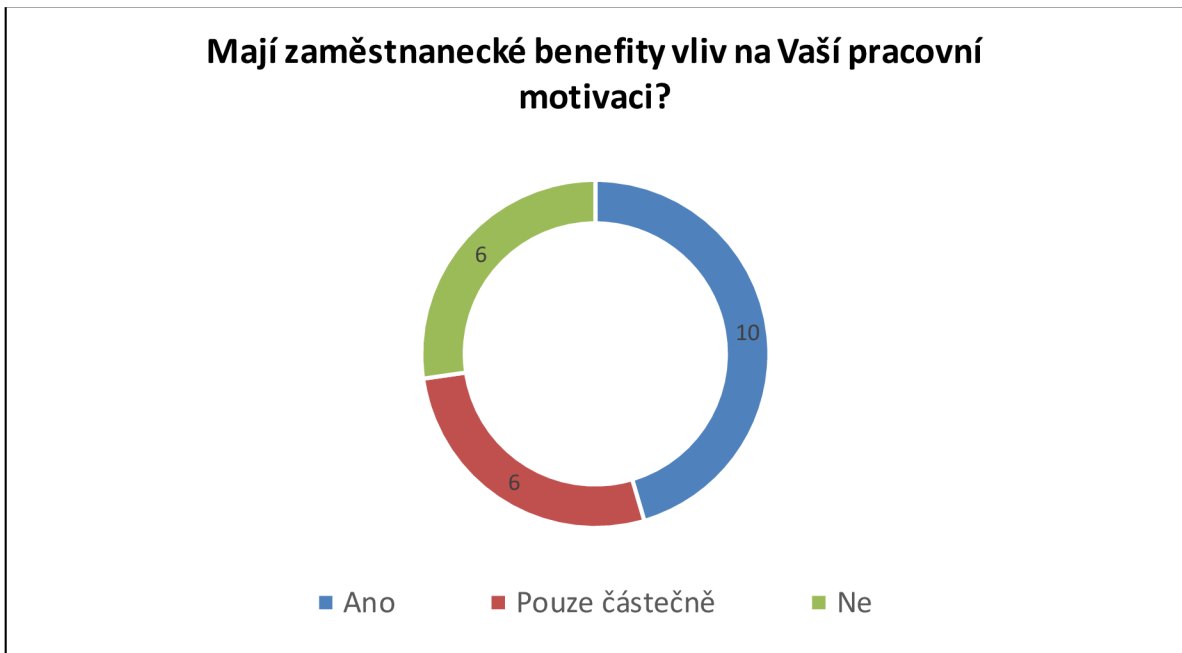
**Obrázek č.4: Je nabídka zaměstnaneckých benefitů faktorem, který by u vás hrál významnou roli při výběru zaměstnavatele?**

Zdroj. Vlastní zpracování

Osmdesát z deseti žen bez ohledu na jejich zařazení odpověděly, že nabídka zaměstnaneckých benefitů pro ně nehraje žádnou roli, nebo naprosto minimální, jelikož určující faktor výběru zaměstnavatele je pro ně náplň práce. U mužů, byli odpovědi různé, všichni zaměstnanci s dělnickým zařazením uvedli že, je to faktor, kterému věnují pozornost a je pro ně důležitý. U vedoucích pracovníků je to naopak nejdůležitější faktor. U zaměstnanců do třiceti let byla odpověď téměř ve všech případech, že se jedná o faktor, který sledují, a byl to jeden z určujících faktorů, proč se rozhodli pracovat pro ŠKODA AUTO a.s.

## 3. Mají zaměstnanecké benefity vliv na Vaší pracovní motivaci?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, jestli mají zaměstnanecké benefity vliv na motivaci zaměstnanců.



**Obrázek č.5: Mají zaměstnanecké benefity vliv na Vaší pracovní motivaci?**

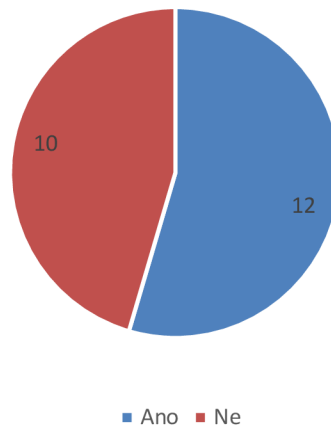
Zdroj. Vlastní zpracování

Z výsledků rozhovorů vyplývá, že zaměstnanecké benefity mají vliv na motivaci zaměstnanců. Deset respondentů uvedlo, že ano, a to především ve vztahu k zaměstnanci a rovněž k jejich uspokojení, kdy se zaměstnanec cítí viditelný a potřebný pro společnost. Šest respondentů odpovědělo, že na ně má vliv pouze částečná motivace, především pak, pokud se jedná o motivaci krátkodobou, kdy je zaměstnanecké benefity motivují k tomu, aby něco vykonali v aktuální situaci. Z výsledků vyplývá, že hlavním bodem programu je systém ku zdraví, který motivuje zaměstnance dbát o své zdraví a docházet do zaměstnání bez čerpání nemocenské.

#### **4. Je pro Vás nabídka benefitů v Škoda Auto a.s dostatečná?**

V rámci této otázky bylo zjištěno, jestli je nabídka zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s pro zaměstnance dostatečná a co jim v nabídce chybí.

### Je pro Vás nabídka benefitů v Škoda Auto a.s dostatečná?



**Obrázek č.6: Je pro Vás nabídka benefitů v Škoda Auto a.s dostatečná?**

Zdroj. Vlastní zpracování

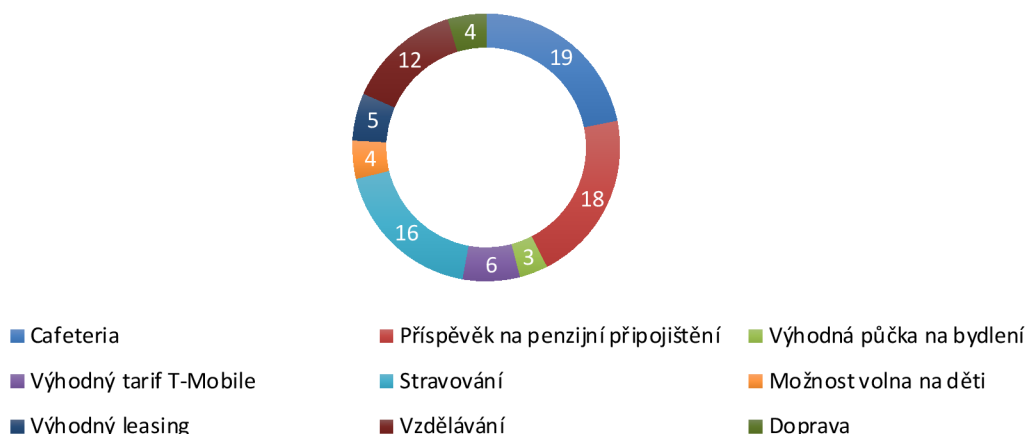
Z výsledků vyplývá, že pro dvanáct respondentů je nabídka benefitů ve ŠKODA AUTO a.s. dostatečná a nic jim v nabídce neschází, naopak pro deset zaměstnanců je nabídka nedostatečná a z výsledků rozhovorů vyplývá, že jim chybí možnost MultiSport karty, možnost stravenek a možnost zapůjčení automobilů by měla být širší a dostupnější. Dále z výsledků vyplývá, že by část zaměstnanců žádala o příspěvek na školku, nebo zřízení školy pro děti v rámci společnosti. Rovněž, ale z výsledků rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci nemají kompletní přehled o nabízených benefitech, jelikož uvádí některé z benefitů, které v nabídce jsou, jako ty které by chtěli do nabídky přidat.

### **5. Které z programu zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s využíváte?**

Pomocí této otázky bylo zjištěno, které zaměstnanecké benefity zaměstnanci využívají.



### Které z programu zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s. využíváte ?



**Obrázek č.7: Které z programu zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s. využíváte?**

Zdroj. Vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji zaměstnanci využívají systém Cafeterie a příspěvek na penzijní připojištění a stravování. Pokud se jedná o systém Cafeterie z výsledků vyplývá, že zaměstnanci body v tomto systému využívají pro převedení bodů na příspěvek penzijního připojištění. V tomto ohledu odpovědělo šestnáct zaměstnanců ze sedmnácti celkových zaměstnanců využívajících systém Cafeterie. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci hojně využívají rovněž systém půjček.

### 6. Které z programů benefitů ve Škoda Auto a.s znáte?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, které benefity z nabídky ve Škoda Auto a.s. zaměstnanci znají. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci znají benefity, které využívají a systém benefitů za věrnost společnosti, vzdělávání, 13 plat, stravování a možnost nového pracovního oblečení v rámci dělnických profesí, kde je toto oblečení využíváno a možnost získat výpočetní techniku pro pracovní účely. Z výsledků je patrné, že některé z těchto benefitů nepředstavují pro zaměstnance zaměstnanecké benefity. Těmito benefity je Systém odměňování zaměstnanců za věrnost, třináctý plat, pracovní oblečení a výpočetní technika. Pokud jde o stravování, z výsledků rovněž vyplývá, že polovina zaměstnanců tento benefit nepovažuje za benefit, ale za samozřejmost.

## **7. Co byste na aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto změnil?**

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci by výrazně zlepšily celkový přísun a dostupnost informací týkajících se zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s. Z celkových dvaadvaceti respondentů odpovědělo dvacet, že by rovněž uvítali změnu systému Cafeteria, především by doplnily nabídku o další možnosti a doplnily informace o konkrétní příklady vztažené k čerpání bodů. Zároveň uvádějí, že možnost získat body je pro ně velmi omezená a nepřehledná. Dále z výsledků vyplývá, že zaměstnanci velmi vnímají rozdíl v nabídce pokrmů mezi jednotlivými závodními jídelnami a rovněž jim chybí větší zaměření na veganskou stravu.

## **8. Představuje pro Vás možnost vzdělávání zaměstnanecký benefit?**

Z vyplývá, že pro většinu respondentů je možnost vzdělávání benefitem, a to z několika důvodů. Tím prvním, je že jim firma zajistí možnost zvýšení kvalifikace v pracovní době s tím, že nemusí hradit náklady. Dalším bodem, který vychází z výsledků rozhovorů, je že se zaměstnanci mohou ve svém volném čase vzdělávat a získávat nové informace v souvislosti s tématy, která jsou pro ně zajímavá a dosažené znalosti mohou posléze využít i ve svém pracovním životě, nejlépe hodnocenou možností, kterou ŠKODA Akademie nabízí jsou pak webináře a individuální on-line kurzy zaměřené na soft skills.

## **9. Jak by, jste ohodnotil systém vzdělávání ve Škoda Auto a.s?**

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání a práci ŠKODA Akademie velmi pozitivně. Co se týká nabídky odborných kurzů, nebo vzdělávacích akcí a možnosti samostatného vzdělávání v on-line formě, hodnotí kvalitu a provedení většiny kurzů velmi kladně. Velice kladně je pak také možnost přispůsobit vzdělávání potřebám jednotlivých oddělení. Z výsledku, ale také vyplývá, že většina respondentů by zařadila možnost individuální jazykové přípravy, protože pro ně kvalita jazykového vzdělávání ve skupinách není dostatečná a komfortní, dále pak navýšit počet termínů odborných vzdělávacích akcí, především pak v oblasti IT a kurzy, které jsou nejvíce žádané.

## **10. Bylo by pro vás přínosem zařadit systém vzdělávání v rámci cafeteria systému?**

Tato otázka měla za cíl zjistit, jestli by zaměstnanci měli zájem o zařazení vzdělávání do systému Cafeteria a jestli by tuto možnost využívali. Deset respondentů se vyjádřilo, že by zařazení vzdělávání do systému Cafeteria bylo pro ně přínosné a uvítali by tuto možnost, zbytek respondentů odpověděl rovněž pozitivně s rozdílem, že by tuto možnost sami aktivně využívali. Z výsledku vyplývá, že by zaměstnanci o tuto možnost stáli, konkrétně pak o možnost využívat nabídku kurzů zaměřenou na volnočasové aktivity, jako jsou kurzy vaření, floristiky a kurzy na vzdělávání v oblasti sportu.

## **11. Jak, byste hodnotil přínos bodů do cafeteria systému v rámci vzdělávání?**

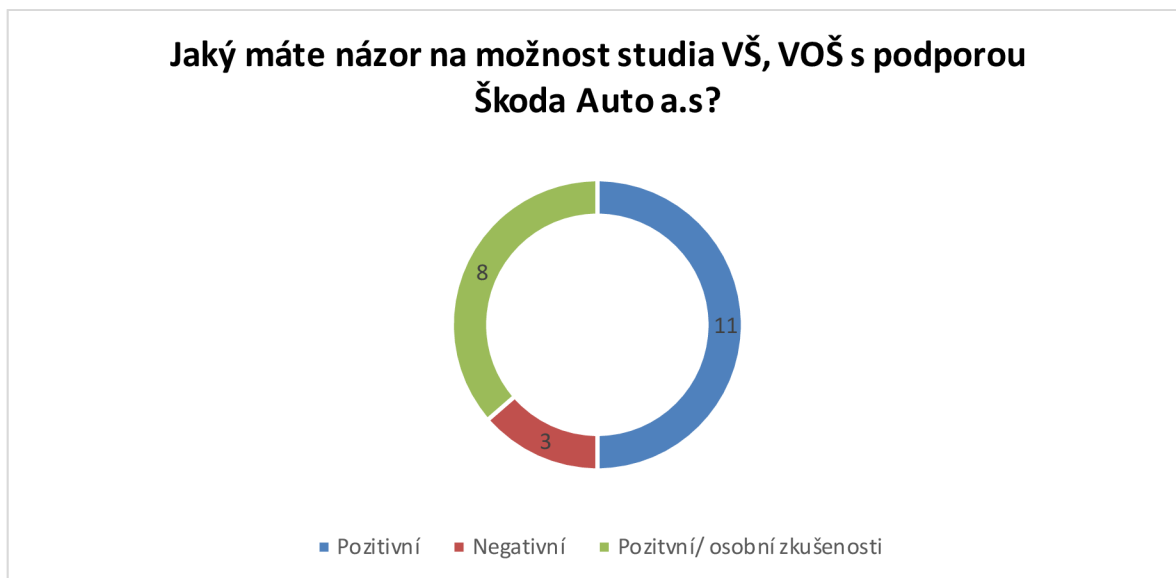
Z rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci by hodnotili přínos bodů do Cafeteria systému za absolvované vzdělávání ve společnosti Škoda Auto a.s. velmi kladně a osmnáct z dvaceti dvou dotazovaných by velmi stáli o tuto možnost. Nicméně z výsledků rozhovorů také plyne, že čtyři ze šesti zaměstnanců na vedoucích pozicích by byli proti této myšlence, protože se obávají, že by této výhody mohlo být zneužito a zaměstnanci by se tak hlásily na veškerá odborná školení, která by ale k výkonu práce nepotřebovali. Z rozhovorů také vyplývá, že zaměstnanci by tuto možnost nastavily na školení, které je dostupné všem zaměstnancům ve společnosti Škoda Auto a.s. a týkají se především rozvoji společnosti a novým opatřením a zásadám přijmaných ve společnosti a na odborné školení které je zaměřené na zvyšování kvalifikace, ale její využití je možné pouze ve společnosti Škoda Auto a.s., například školení zaměřené na předávání know-how v rámci společnosti.

## **12. Ve ŠKODA Auto a.s. je systém pro odměňování za věrnost, přišlo by Vám zajímavé zařadit do tohoto systému možnost stipendia na ŠAVŠ pro rodinné příslušníky?**

Z rozhovorů vyplývá, že by zaměstnanci o zařazení tohoto benefitu měli zájem, zároveň z výsledků vyplývá, že by zaměstnanci doporučily hranici pětadvaceti let odpracovaných ve společnosti Škoda Auto a.s., aby bylo zaručeno, že se jedná o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují dostatečně dlouhou dobu. Z výsledků rovněž vyplývá, že by zařazení tohoto benefitu pomohlo k přísunu nových zaměstnanců v podobě nové generace, zároveň by to u zaměstnanců posilovalo jejich loajalitu vůči společnosti a touhu dále pro společnost pracovat.

### 13. Jaký máte názor na možnost studia VŠ, VOŠ s podporou Auto a.s?

Škoda



**Obrázek č.8: Jaký máte názor na možnost studia VŠ, VOŠ s podporou Škoda Auto a.s?**

Zdroj. Vlastní zpracování

Z výsledků rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci hodnotí možnost získat další vzdělání v podobě VŠ, VOŠ s podporou Škoda Auto a.s. velice kladně. Především pak zaměstnanci, kteří mají s touto možností osobní zkušenost. Dle zaměstnanců je podpora v podobě hrazeného volna na studijní účely od společnosti ŠKODA AUTO dostatečná a nadstandardní. Pouze tři zaměstnanci s dělnickým zaměřením odpověděli, že podpora dostatečná není a tato možnost by měla být benefitována více, například v podobě finanční odměny za úspěšné absolvování.

### 3.6 Navrhovaná opatření a změny

Na základě výzkumu v podobě strukturovaného rozhovoru jsou doporučeny a navrhnuty společnosti ŠKODA Auto a.s následná doporučení ke změnám týkajících se zaměstnaneckých benefitů a implementace zaměstnaneckých benefitů v podobě vzdělávání.

První bod, který by se na základě výsledků výzkumu měl výrazně změnit je samotná informovanost zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých benefitů. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci mají problém s některými možnostmi čerpání některých benefitů, především pak se systémem cafeteria. Dále zmiňují, že jim některé

benefity v systému chybí, i když v nabídce benefitů ŠKODA Auto a.s jsou. V tomto ohledu by společnost měla vyhotovit fyzickou brožuru nabídky zaměstnaneckých benefitů, nebo ucelit nabídku do textového dokumentu formátu A4 a stručně nabídku benefitů popsat a odkázat na portál ŠKODA Space kde naleznou další informace. Tyto podklady by společnost Škoda Auto a.s. měla následně rozdávat na úvodním školení zaměstnance, protože toto školení musí absolvovat každý zaměstnanec, který přichází do firmy Škoda Auto a.s. Pokud se jedná o současné zaměstnance, doporučil bych společnosti využít danou brožuru, nebo dokument a s určitou pravidelností jej rozesílat interní poštou. Ve výrobních oblastech zajistit, aby byl viditelný na pracovišti, ideálním příkladem je jeho vyvěšení v prostorách kde se zaměstnanci převlékají, nebo stravují.

Dalším bodem je možnost stravování ve společnosti Škoda Auto a.s. V tomto ohledu bych doporučil zařazení pestřejší stravy, především pak veganských pokrmů, především pak ale zajistit, aby rozdíl v nabídce mezi jednotlivými závodními jídelnami nebyl tak markantní.

Dalším bodem je systém Cafeteria, na základě výsledků rozhovorů by společnost pro zaměstnance měla vytvořit podrobný video návod, zaměřený přímo na čerpání bodů v jednotlivých případech. Tedy ukázat zaměstnancům postup přímo na konkrétních případech. Rovněž, bych hledal možnost, jak najít partnery provozující kurzy zaměřené na volnočasové aktivity. Z výzkumu vyplývá, že by zaměstnanci stáli o možnost využít body v systému, alespoň k částečné uhradě těchto kurzů. Nejvíce zmiňované byli kurzy vaření, zdravého stravování a floristiky. Dále by společnost Škoda Auto a.s. měla nastavit systém bonifikace za absolvované vzdělávání v podobě přínosu bodů do systému Cafeteria. Zaměstnance by to motivovalo k absolvování odborných kurzů a tím ke zvýšení své kvalifikace z jiného důvodu než nařízení vedoucího.

Dalším bodem je vzdělávání ve ŠKODA Auto a.s. Na základě výsledků rozhovorů zaměstnanci jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou odborných vzdělávacích akcí a systémem on-line vzdělávání, nicméně na základě výzkumu by společnost Škoda Auto a.s v oblasti vzdělávání měla nabízet více termínů na vzdělávací akce. Především pak v oblasti IT a dalších žádaných kurzech. Na základě výsledků rozhovorů, by společnost měla zařadit možnost individuálního jazykového vzdělávání.

V rámci systému benefitů za věrnost, by společnost měla vytvořit společně se Škoda Auto Vysoká škola o.p.s. systém stipendia pro prezenční studium. Toto stipendium by mohli čerpat rodinní příslušní zaměstnanců, kteří by ve společnosti Škoda Auto a.s. odpracovali alespoň pětadvacet let. Význam zařazení tohoto benefitu je na základě výsledků rozhovorů v podobě vlivu zvýšení loajality zaměstnanců vůči organizaci. Zároveň by společnost mohla v budoucnu získat nové zaměstnance s příslušnou kvalifikací. Z výzkumu vyplývá že stávajícím zaměstnancům se myšlenka zařazení tohoto benefitu líbí a vidí potenciál jeho využití, při získávání nových zaměstnanců.

## Závěr

Cílem této práce bylo porozumět vztahu mezi motivací a zaměstnaneckými benefity a následně zhodnotit zaměstnanecké benefity ve společnosti ŠKODA Auto a.s. Posléze na základě výzkumného šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s využíváním a možnostmi zaměstnaneckých benefitů s vazbou na vzdělávání v rámci společnosti ŠKODA Auto a.s.

V teoretické části byl popsán termín motivace, její význam a vybrané motivační teorie s možnou implementací těchto teorií do systému odměňování. Dále byli popsány zaměstnanecké výhody jejich členění a význam pro zaměstnavatele a zaměstnance.

V praktické části byla představena vybraná společnost ŠKODA Auto a.s a byla popsána nabídka benefitů v této společnosti. Posléze byl představen výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k zaměstnaneckým benefitům a jak hodnotí zaměstnanecké benefity ve společnosti ŠKODA Auto a.s. Současně bylo zjištěno jaký mají zaměstnanci názor na implementaci vzdělávání do některých systémů benefitů nabízených ve společnosti ŠKODA Auto a.s a byla představena výzkumná skupina zaměstnanců, se kterými byli vedeny strukturované rozhovory.

Bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace a je to faktor, který ovlivňuje jejich výběr zaměstnavatele. Pomocí výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají ve větším počtu pouze některé z nabízených benefitů, ale obecně jsou s nabídkou benefitů ve společnosti ŠKODA Auto a.s. spokojeni, přičemž některé benefity jim v nabídce schází. Nicméně zaměstnanci na základě výzkumu mají výhrady k některým z nabízených benefitů a to především k systému Cafeteria, možnostem stravování a k některým vzdělávacím akcím. Také bylo zjištěno, že zaměstnanci vidí velké nedostatky v informování o nabídce a změnách v nabídce zaměstnaneckých benefitů. Na základě těchto zjištění bylo společnosti ŠKODA Auto a.s doporučeno několik kroků, které by měla změnit.

## Seznam literatury

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup. 13. vydání. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. n13. vydání. 5. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 5. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

PELC, Vladimír a Stephen TAYLOR. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0

KOCIANOVÁ, Renata a Stephen TAYLOR. Personální činnosti a metody personální práce: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

ADAIR, John Erica Stephen TAYLOR. Efektivní motivace: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-868-5100-1.

CHERRY, Kendra. What Is Motivation? Verywell Mind [online]. New York: Dotteddash, 27.3.2020 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378#uses-of-motivation>

ŠKODA Space. Eportál ŠKODA AUTO [online]. Mladá Boleslav, 2021 [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz/b2eportal/group/benefits/home>.

ŠKODA AUTO Česká republika. ŠKODA AUTO a.s. [online]. Mladá Boleslav, 2020, 2020 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.



TREXIMA. TREXIMA, spol. s r.o. . [online].Zlín, 2020, 2021 [cit. 2021-12-20].  
Dostupnéz: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek č.1: Maslowova pyramida potřeb .....   | 13 |
| Obrázek č.2: Model teorie očekávání podle Portera a Lawlera.....   | 16 |
| Obrázek č.3: Jak dlouho jste zaměstnán ve společnosti ŠKODA Auto a.s? .....  | 32 |
| Obrázek č.4: Je nabídka zaměstnaneckých benefitů faktorem, který by u vás hrál významnou roli při výběru zaměstnavatele? ..... | 33 |
| Obrázek č.5: Mají zaměstnanecké benefity vliv na Vaší pracovní motivaci? .....   | 34 |
| Obrázek č.6: Je pro Vás nabídka benefitů v Škoda Auto a.s dostatečná? .....  | 35 |
| Obrázek č.7: Které z programu zaměstnaneckých benefitů ve Škoda Auto a.s využíváte ? .....                                     | 36 |
| Obrázek č.8: Jaký máte názor na možnost studia VŠ, VOŠ s podporou Škoda Auto a.s? .....  | 39 |

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|   |  |                      |      |
|---|--|----------------------|------|
| <b>AUTOR</b>                              | Michal Fiala   |                      |      |
| <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>                      | Mgr. Pavel Neset, PHD  |                      |      |
| <b>KATEDRA</b>                            | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů  | <b>ROK ODEVZDÁNÍ</b> | 2021 |
| <b>POČET STRAN</b>                        | 47   |                      |      |
| <b>POČET OBRÁZKŮ</b>                      | 8  |                      |      |
| <b>POČET TABULEK</b>                      | 0  |                      |      |
| <b>POČET PŘÍLOH</b>                       | 0  |                      |      |
| <b>STRUČNÝ POPIS</b>                      | Hlavním obsahem této práce je rozebrat pojmy motivace a zaměstnanecké benefity. Zhodnotit zaměstnanecké benefity ve společnosti ŠKODA Auto a.s. a pomocí strukturovaných rozhovorů zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah k benefitům, vzdělávání a jak hodnotí nabídku benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.. Na základě výsledků byli doporučeny změny, které byly následně doporučeny společnosti ŠKODA AUTO. |                      |      |
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>                      | Motivace, zaměstnanecké benefity, zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.  |                      |      |

## ANNOTATION

|                             |   |             |      |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>               | Michal Fiala  |             |      |
| <b>FIELD</b>                | 6208R190 Business Administration and Human Resources Management   |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>         | Employee benefits as a tool of motivation   |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>           | Mgr. Pavel Neset, PHD   |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>           | KRLZ - Department of Human Resources Management   | <b>YEAR</b> | 2021 |
|                             |   |             |      |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>      | 47  |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>   | 8   |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>     | 0   |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b> | 0   |             |      |
|                             |   |             |      |
| <b>SUMMARY</b>              | <p>The main objective of this work is to analyze the concepts of motivation and employee benefits. Evaluate employee benefits at ŠKODA Auto a.s and through structured interviews to find out how employees relate to benefits and education, also how they evaluate the benefits in ŠKODA Auto a.s. Base on the results, there is recommendation for changes for the ŠKODA Auto a.s.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>            | Motivation, employee benefits, employes, ŠKODA AUTO a.s.  |             |      |