

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iva Šonková

**Odměňování zaměstnanců z pohledu personální
andragogiky**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED
STUDIES**

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Iva Šonková

**Rewarding employees from a Human Resources
androgical perspective**

Prague 2013

Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doktorce PhDr. Ivě Borské, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady během zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem odborným útvarům a pracovníkům společnosti Škoda Auto a. s. za jejich vstřícnost, pomoc a poskytnutí informací a materiálů.

Anotace

Bakalářská práce na téma „Odměňování zaměstnanců z pohledu personální andragogiky“ je zaměřena na odměňování zaměstnanců ve firmě Škoda Auto a. s. Cílem práce je zjistit, jaké mají noví zaměstnanci názor na odměňování, jaké mají očekávání, zda odměňování ovlivňuje vstup do této firmy. Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci se při zaměstnání ochotni vzdělávat a zda tyto možnosti jsou pro jejich rozvoj důležité. K zjištění údajů byly použity interní materiály společnosti. Pro dotazníkové šetření byl použit rozhovor, který byl veden při nástupu nových zaměstnanců na nástupních školeních a po té byl vyhodnocen.

Klíčové pojmy

Benefity, dotazníkové šetření, motivace, stimulace, zaměstnanecké výhody

Annotation

Bachelor thesis „Rewarding employees from a Human Resources androgical perspective“ is focused on the remuneration of employees at ŠKODA AUTO a.s. The aim is to find out what new employees‘ opinions are regarding remuneration and whether compensation affects their decision to apply for a job there.

The purpose of the survey is to determine whether employees are willing to learn on the job and whether the option to learn is important for their development. For this purpose internal materials were used. The interview method was used in accordance with the survey, was conducted with new employees during their training and was afterwards evaluated.

Key words

Benefits, employees benefits, motivation, stimulation, survey

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Obecné pojetí motivace	10
1.2 Motiv	13
1.3 Stimulace a stimul	14
1.4 Proces motivace.....	14
1.5 Teorie motivace.....	15
1.5.1 Teorie potřeb.....	15
1.5.2 Teorie X teorie Y	18
1.6 Výkonová motivace	18
1.7 Typy motivace a její nástroje	19
2 SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU	22
2.1 Obecné vymezení	22
2.2 Funkce sociální politiky.....	23
2.3 Motivy podniku pro práci se zaměstnanci	23
2.4 Realizace sociální politiky podniku	24
2.5 Zaměstnanecké výhody a kritéria jejich členění.....	26
2.6 Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod	27
2.7 Informovanost v oblasti zaměstnaneckých výhod	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍ ORGANIZACE	29
4 SOCIÁLNÍ POLITIKA FIRMY A JEJÍ SOCIÁLNÍ PROGRAM	31
4.1 Půjčky na bytové účely a podpora bydlení.....	31
4.2 Přechodné ubytování.....	33
4.3 Startovací bydlení.....	35
4.4 Doprava zaměstnanců.....	35
4.4.1 Zvláštní pravidelná linková doprava.....	35
4.4.2 Mimořádná doprava zaměstnanců na pravidelné směny (svozy, rozvozy).....	36
4.4.3 Osobní vnitrozávodní doprava.....	36
4.5 Stravování	36
4.6 Nadstandardní délka dovolené a sociální výpomoc	37
4.6.1 Pracovní volno s náhradou mzdy.....	38
4.6.2 Příspěvek na narození dítěte	40
4.6.3 Úrazové pojištění pro zaměstnance.....	40
4.6.4 Pracovní výročí.....	40
4.6.5 Odměna při odchodu do důchodu.....	41
4.6.6 Výpověď seniora	42
4.6.7 Úmrtí zaměstnance	42
4.7 Podpora zdraví	43
4.7.1 Rehabilitace	43
4.7.2 Rekondiční a rehabilitační pobyty	44
4.7.3 Rekreační, tábory, volný čas	45
4.8 Vzdělávání zaměstnanců	47
4.8.1 E – learning a nabídkové kurzy	49
4.8.2 Jazyková příprava	49

4.9 Prodej zaměstnancům.....	50
5 FORMULACE CÍLE, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A PRACOVNÍ HYPOTÉZY	51
5.1 Formulace hypotéz.....	52
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FORMOU ROZHOVORU	53
6.1 Pohlaví zaměstnanců	55
6.2 Věk zaměstnanců.....	55
6.3 Rodinný stav	56
6.4 Ukončené vzdělání.....	57
6.5 Nastupující pozice	57
6.6 Zjišťovali jste před vstupem do firmy zaměstnanecké benefity?	58
6.7 Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí zde začít pracovat?	59
6.8 Odkud jste se dozvěděli o zaměstnaneckých výhodách?	59
6.9 Je pro Vás informovanost o výhodách dostatečná?.....	60
6.10 Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody motivující?	61
6.11 Plánujete využít příspěvku firmy na vlastní bydlení?.....	61
6.12 Využíváte ubytovnu zaměstnavatele?	62
6.13 Je pro Vás příspěvek firmy 800,- na penzijní připojištění dostačující?	63
6.14 Je pro Vás důležité, že firma umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání při zaměstnání?.....	63
6.15 Využijete možnost navštěvovat jazykové kurzy?	64
7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI a ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	66
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	73

ÚVOD

Na trhu velké konkurence v dnešní nelehké vyžaduje prosperita firmy v tržním hospodářství schopnost konkurovat ostatním firmám v dané oblasti podnikání. Mezi její konkurenční výhody musí patřit nejen nízké výrobní náklady, patenty, ale zejména kvalitní lidský kapitál. Pracovní síla je jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má podnik k dispozici a zpravidla i zdrojem nejdražším, a proto by mu měla být věnována náležitá pozornost. Ve většině vyspělých ekonomik si podniky uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá ve velké míře na lidských zdrojích - jejich schopnostech, pracovní motivaci, spokojenosti a vztahu ke společnosti. Snahou každého zaměstnavatele by proto mělo být získat a udržet si kvalitní a výkonné zaměstnance, kteří se identifikují s cíli společnosti. V každé společnosti existuje mnoho způsobů, jak motivovat své pracovníky k vyšším výkonům a dodávat jim přitom pocit potřebnosti, jistoty, příjemného prostředí, dále k nim bez pochyb sociálně – psychologické klima na pracovišti, *charakter, obsah a organizace práce, vztah s vedoucím pracovníkem nebo nadřízeným a ostatními pracovníky na pracovišti, hmotné i nehmotné oceněním práce a péče firmy o své zaměstnance.*

Motivace je základním kamenem každé firmy, takovou páteří řízení. Bez náležité motivace si firma nemůže stanovovat cíle a očekávat jejich plnění. Platí, že jak jsou zaměstnanci motivováni, takové odvádějí pracovní výsledky.

Proto by se každá firma měla zabývat péčí o zaměstnance, protože podle její kvality je velmi často porovnávána s konkurenčními společnostmi, ale i současnými a budoucími zaměstnanci.

Od roku 2006 pracuji ve firmě Škoda Auto a. s. Ráda bych svoji bakalářskou práci zaměřila na průzkum zaměstnaneckých výhod u nových pracovníků. K výběru tématu práce mě vedla řada důvodů. Mezi ně patří ta skutečnost, že bych se v budoucnu ráda věnovala problematice lidských zdrojů a také jsem si chtěla ověřit své teoretické znalosti, které jsem získala při studiu na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze.

Celá práce je rozdělena na dvě hlavní části. Základem je teoretická část, která se v první kapitole zabývá motivací pracovníků jako jedním z nástrojů řízení

výkonnosti. Druhá kapitola je věnována sociální politice podniku. Součástí této kapitoly je i obecné vymezení zaměstnaneckých výhod a charakteristika obvyklých benefitů.

Praktická část se nejdříve zabývá krátkým představením firmy Škoda Auto a. s. a poté je zaměřena na podrobný rozbor sociálního programu společnosti. Stěžejní částí práce je dotazníkové šetření u nově nastupujících zaměstnanců firmy zaměřené na odměňování a další vzdělávání. Následně jsou získaná data vyhodnocena. Hlavním nástrojem pro sběr dat byl použit dotazník, který autorka vedla pomocí rozhovoru. Závěrečná část obsahuje nejen stručné shrnutí výsledků, ale i navržení určitých doporučení, která by mohla prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zvýšit motivaci a spokojenost nově nastupujících zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Obecné pojetí motivace

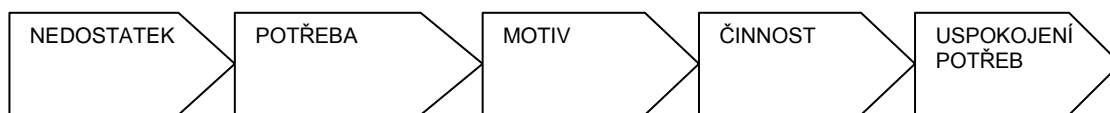
Podle slovníku cizích slov pochází slovo „motivace“ z latinského slova „movere“. Znamená „hýbati, pohybovati“ a je obecným označením pro všechny vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti člověka (tj. k jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání). Pojem motivace vyjadřuje Bedrnová, Nový (2007, s. 362) jako skutečnost, že v „*lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. Poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivačního jednání.*“

Důležitou charakteristikou motivace je skutečnost, že působí zároveň ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, která motivaci člověka a následně i jeho jednání zaměřuje určitým směrem a naopak od jiných směrů jej odvrací. Dimenze intenzity, kdy je motivace více či méně prostoupena úsilím jedince, který se snaží dosáhnout vytyčeného cíle, při kterém vynakládá jistou dávku energie. Poslední dimenzí je dimenze vytrvalosti neboli perzistence, která se vyznačuje vůlí člověka překonat různé překážky (vnitřní i vnější povahy), se kterými se může při realizaci motivované činnosti setkat.

Každý člověk stále něco chce, hledá něco nového, touží potom, co nemá a jiné oblasti a věci ho tak silně nepřitahují. Člověk není nikdy spokojen a to ho motivuje k tomu, aby se neustále o něco snažil, aby něco dělal. Působení daného motivu trvá do té doby, než jedinec nedosáhne požadovaného cíle, který má zpravidla podobu vnitřního uspokojení nebo pocitu uspokojení. Za zdroje motivace můžeme označit skutečnosti, které vytvářejí, zaměření na lidské činnosti a způsob ovlivňují tendence. Skutečnosti, které se podílejí na vytváření motivace jsou celá řada. K základním zdrojům motivace, jak popisuje Bedrnová, Nový (2007, s. 365) patří: „*Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.*“

Bedrnová, Nový (2004, s. 244) ve své knize upřesňují, že „*potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)*“

Obrázek 1: Proces uspokojení potřeby



Zdroj: Bedrnová, Nový (2004)

Potřeby členíme: (Bedrnová, Nový 2004)

- *Potřeby primární (biologické, fyziologické) jsou spojeny s biologickými procesy (potřeby vzduchu, potravy, tekutin)*
- *Potřeby sekundární (sociální, společenské, psychogenní) jsou spojeny se sociální stránkou života jedince potřeba (lásky, uznání, seberealizace)*

Mezi další zdroje motivace řadíme návyky. Provasník, Komárková (2004, s. 31) uvádějí, že návyk je: „*Opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité činnosti.*“

Dále lze motivaci podle Provasník, Komárková (2004, s. 31) „*definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činnosti, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.*“

Bedrnová, Nový (2004, s. 248) popisují jako motivační zdroje také zájmy. Podle nich jsou zájmy: „*Trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivací činnosti. Rovněž můžeme zájem chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována zájmovou činností.*“

Smékal (2004, s. 254) popisuje, že při hodnocení zájmů člověka má smysl zjišťovat zejména, zda jde o zájmy:

- *široké nebo úzké (rozmanité nebo jednostranné),*

- *povrchní nebo hluboké,*
- *stále nebo přechodné,*
- *aktivní nebo pasivní,*
- *izolované nebo související s jinými stránkami osobnosti (např. s temperamentem)*

Mezi předposlední zdroje patří hodnoty. Životní cesta člověka je jedna velká hodnota. To, co člověk ve svém životě prožívá má pro něho různou váhu a důležitost. Každý člověk si v sobě utváří svoji hodnotovou mapu na jejíž základě přisuzuje souvislostem a prožitkům důležité a méně důležité hodnocení. Tuto mapu popisuje Bedrnová, Nový (2004, s. 249) jako hodnotový systém. *„Hodnotový systém je hodnotová orientace ovlivňující jednání i prožívání člověka. Je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti“.*

„Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv.“ Jak popisuje, Bedrnová, Nový (2007, s. 369): *„To záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“*

Smékal (2004, s. 256) píše o: *„Hodnotách se velmi často předpokládá, že jsou zdrojem postojů nebo abstrakcí z postojů přesvědčení vztahovaných k určitým objektům. V psychologii je možné o hodnotách uvažovat přinejmenším ve trojím nebo čtverém pohledu:*

- *Hodnoty jako obecné cíle, o něž člověk usiluje, resp. jako smysl či cena, kterou objekt či událost má pro osobnost; štěstí, zdraví, mír, rodina atd. Rokeach v tomto významu hovoří o cílových hodnotách.*
- *Hodnoty jako prostředky, jejichž využíváním dosahujeme něčeho pro sebe významného (vzdělání, postavení v zaměstnání, poctivé jednání atd.) Rokeach je charakterizuje jako instrumentální hodnoty.*
- *Hodnoty jako to, kvůli čemu stojí za to usilovat o nějaký objekt nebo se mu vyhýbat (požitek z kouření nebo odmítání cigarety, krása nebo finanční cena obrazu, kniha jako zdroj zábavy nebo vzdělání atd. Z tohoto pojetí hodnot - směrniců můžeme ještě odvodit následující specifickou variantu.*

- *Hodnoty jako kritéria, na jejichž základě oceňujeme, posuzujeme různé předměty a události našeho světa. Toto pojetí hodnot představuje hodnotové orientace v užším a specifickém smyslu tohoto slova.“*

Nejčastěji uváděnou typologií osobností podle hodnotové orientace je koncepce podle německé psychologa E.Sprangera. Koncepce je založena na šesti principech, které u jednotlivců ovlivňují přístup k životu. Smékal (2004, s. 257) uvádí, že jsou to : „*Pravda, krása, užitek, láska k lidem, moc, Bůh a moudrost*“.

Šest osobnostních typů podle Bedrnová, Nový (2004, s. 249) rozlišujeme typ: „*Teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský. V současné době tyto typy ještě můžeme rozšířit o typ technický a sportovní.*“

Mezi poslední zdroje řadíme ideály. Ideálem podle Bedrnová, Nový (2004, s. 250) rozumíme: „*Určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně nežádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ Ideály se týkají našich cílů v osobním a pracovním životě.

Je velmi důležité rozlišovat blízké pojmy „motivace“ a „motiv.“ Mezi další dva podobné pojmy řadíme slova „stimulace“ a „stimul“. Tyto pojmy jsou často zaměňovány a používány jako synonyma.

1.2 Motiv

Motiv představuje Bedrnová, Nový (2007) jako vnitřní pohnutku, která obvykle podněcuje a aktivizuje činnost člověka k dosažení určitého cíle. Motiv určuje směr, intenzitu a perzistenci jednání člověka. Motiv, který na člověka v daném okamžiku působí, zpravidla nepůsobí izolovaně, ale jako součást celého souboru motivů. Obecně platí, že motivy, které jsou orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivovaného jednání. Naopak motivy, které směřují k odlišným cílům, se mohou vzájemně oslabovat a tak narušovat nebo dokonce v krajních případech znemožňovat motivovanou činnost.

Při pracovní motivace zkoumáme podle Tureckiové (2004) především, jaké motivy jsou pomocí práce uspokojovány. Motivů lze rozdělit na přímé (vnitřní nebo intrinsické) a nepřímé (vnější nebo extrinsické). U přímých motivů je práce sama o sobě zdrojem uspokojení, u nepřímých je prostředkem k uspokojení jiných potřeb. Mezi přímé motivy

můžeme zařadit např. potřebu činnosti jako takové, potřebu kontaktu s jinými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touhu po moci, seberealizaci apod. K motivům nepřímým patří např. potřeba jistoty, potřeba uplatnění se, potvrzení vlastní důležitosti aj.

1.3 Stimulace a stimul

Jak popisuje ve své knize *Motivace pracovního jednání*, Provasník, Komárková (2004, s. 25) „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“.

Rozdíl mezi motivací a stimulací rozumíme, že motivace je vnitřní síla, ale stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku.

Hlavním cílem stimulace pracovníků podle Pauknerové a kol. (2006) je podporovat optimální přístup zaměstnanců k práci a také jejich další rozvoj. Je tedy nutné, aby vedoucí své podřízené dobře znal a věděl tak, jak při jejich stimulaci nejlépe postupovat.

Stimulem podle Provasník, Komárková (2004) rozumíme vše, co vytváří proměny v motivaci jedince. Můžeme rozlišit podněty endogenní (vnitřní), které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka a podněty exogenní, které přicházejí zvenku.

1.4 Proces motivace

Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Týká se faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Podle Arnolda a kol. (1991) rozlišujeme tři složky motivace:

směr - co se nějaká osoba pokouší udělat

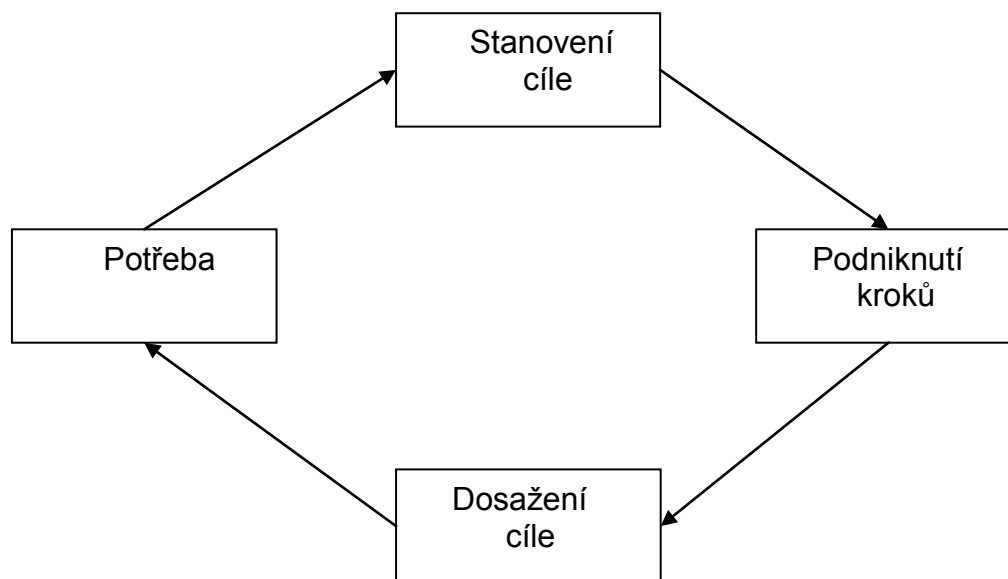
úsilí - s jakou pílí se o to pokouší

vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší

Motivování jiných lidí je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Také Armstrong spojoval proces motivace s potřebami. Jeho model ukazuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vyvolávají přání uspokojit, něco získat nebo

něčeho dosáhnout. Člověk si stanoví cíle, které by měli tyto potřeby uspokojit a volí různé cesty nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že se podobné chování může opakovat v případě uspokojení podobné potřeby. Pokud nejsou potřeby uspokojeny, může člověk zvolit jiné způsoby chování.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, M. (1999)

1.5 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií, které se vysvětlují podstatu motivace, ať už je to Herzbergova dvoufaktorová teorie, teorie kompetence, teorie exspektance nebo teorie spravedlnosti. Nemohou dát jednotný návod, jak lidi v různých situacích motivovat, ale mohou vedoucímu pracovníkovi poskytnout přehled o způsobech a možnostech motivace. Dále by se autorka práce ráda věnovala blíže teorii potřeb a teorii X a Y

1.5.1 Teorie potřeb

Jak publikuje ve své učebnici pro vysoké školy Štrach (2008) již psycholog Abraham Harold Maslow tvrdil, že pokud lidské potřeby nejsou uspokojovány popořadě, nemohou být uspokojeny vůbec. Neuspokojená potřeba vytváří nerovnováhu a napětí, k obnovení rovnováhy je nutné potřebu rozpoznat a potřebu

uspokojit. Všechny potřeby mají pro nás stejnou důležitost. Každý člověk si stanovuje svoji hierarchii, jak potřeby uspokojit, takovou svoji vlastní cestu.

Podle Maslowova diagramu můžeme potřeby rozdělit na pět úrovní, na potřeby nižšího řádu (fyziologické, bezpečnostní) a potřeby vyššího řádu (společenské, potřeba uznání a seberealizace). Člověk uspokojuje svoje potřeby od spodní části pyramidy. Snažíme splnit si potřeby fyziologické a potřeby bezpečí. Když jsou tyto potřeby uspokojeny, postupujeme výše a pokoušíme se dosáhnout uspokojení potřeb společenských, potřeby uznání a seberealizace. Důležité je, že potřeby ve spodní části pyramidy musíme uspokojovat neustále.

- Fyziologické potřeby – Jsou potřeby dýchat, jíst, pít, sexuální kontakt, vyměšovat, necítit bolest, potřeba spánku, odpočinku a aktivity, nacházet se v prostředí, které nám neškodí.
- Potřeba bezpečí a jistoty – Potřeba stability a ochrany. Je Pociťována, pokud dojde k narušení. Může se projevovat pocitem ochrany majetku, své vlastní duše nebo v oblasti mezilidských vztahů.
- Společenské potřeby – Zahrnuje uspokojování potřeb jako jsou udržování a navazování vztahů, potřeba mít kamarády, přátelé, lásku, náklonnost, potřeba mít děti.
- Potřeba uznání – Zahrnuje potřebu respektu, úcty, náklonnost, uznání, postavení, spokojenost s vlastní prací.
- Potřeba seberealizace – Je na nejvyšším žebříčku hodnot. Jedná se o potřeby morálky, sebeuplatnění, snaha formovat sami sebe, rozvíjet a co nejlépe využívat svůj vlastní potenciál a své schopnosti.

Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004)

Proti této teorii vznesl námitky C. Alderfer, neuznával hierarchii potřeb, její uspořádání. Základní rozdíl spatřoval v tom, že i při neuspokojování fyziologických potřeb může člověk toužit, usilovat o uspokojení jiných potřeb, např. růstových. Tento proces nazval frustrační regresí. Nejen že jinak chápal hierchii potřeb, také ji zredukoval z pěti úrovní na tři základní, jak popisuje Mikuláščík (2007):

- potřeby existenční – fyziologické potřeby a potřeby bezpečí
- potřeby vztahové – potřeby sociální a emoční
- potřeby růstové – potřeby seberealizace

Faktory, které zvyšují spokojenost v práci, se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti. Herzberg tyto faktory rozdělil do dvou skupin. Jedna skupina je skupina motivátorů, které vyplývají přímo ze samotné práce. Do další skupiny patří vnější faktory. Mezi ně můžeme zahrnout např. peněžní odměnu, podnikovou politiku, osobní vztahy, postavení, jistotu, bezpečí. Ale Herzberg tvrdil, že tato spokojenost je pouze krátkodobá, dlouhodobá spokojenost může být vyvolána pouze ze samotné práce. I tato teorie má řadu odpůrců, kteří s ní nesouhlasí, ti tvrdí, že motivátorem není v žádném případě peněžní odměna.

1.5.2 Teorie X teorie Y

Bělohlávek (2005) popisuje teorii X a teorii Y patří k teorii vedení lidí, jejíž autorem je psycholog Douglas Mc Gregor. Tato teorie pojednává o dvou protikladných představách člověka. U prvního typu X předpokládáme, že jsou lidé líní a snaží vyhnout své práci. Nechtějí přebírat zodpovědnost a raději se nechávají někým řídit. Tito lidé musí být k práci nuceni odměnami a tresty, jejich práce musí být neustále kontrolována. Proti této teorii je postavena teorie Y, která je založena na důvěře k člověku a jeho pozitivním vztahu k práci. Podle této teorie je práce přirozená aktivita. Tento typ člověka pracuje samostatně a přebírá zodpovědnost za svoji práci.

Bělohlávek (2005) uvádí, že nadřízení pracovníci přistupují ke svým podřízeným na základě toho, jakou mají o nich představu. Podle typu X nadřízení přikazují a kontrolují, pravým opakem je nadřízený, který uznává teorii Y, takový vedoucí se snaží své podřízené podporovat, inspirovat a snaží se jim vytvořit prostor pro seberealizaci.

K teorii Y se přiklání i Douglas McGregor. Ale tato teorie se nedá vždy použít. Postupem času se ukázalo, že pro jistou skupinu lidí a za jistých podmínek je potřeba zvolit teorie X. Někoho do práce musíme nutit, jiní pracují i bez nucení jen na základě vnitřní motivace. Určitě záleží na tom, jakou práci člověk vykonává, zda ho ta daná činnost baví nebo ne. Pokud pracovníka práce nebaví je potřeba stimulovat vnější motivací.

1.6 Výkonová motivace

Výkonová motivace *„představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp. v nichž člověk může dosáhnout úspěchu či zažít neúspěch.“* Bedrnová, Nový (2002, s. 256)

Výkonová motivace je závislá na dosažení úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Tuto motivaci má každý člověk jinou a u každého jedince převažuje jiná.

Sílu výkonové motivace pak můžeme vyjádřit poměrem těchto motivací podle vzorce:

Obrázek 4: Vzorec výkonová motivace

Výkonová motivace = Potřeba úspěchu

Potřeba vyhnout se neúspěchu

Zdroj: Bedrnová, Nový (2002)

Bedrnová, Nový (2002) popisují, že převažuje – li u člověka potřeba úspěchu, vyvíjí aktivity, které jsou na úspěch orientované na rozdíl od lidí, kteří se bojí neúspěchu a zaujímají spíše pasivní roli. Výkonovou motivace lze ovlivňovat zejména u mladých lidí. Rozpoznat vhodný typ je velmi důležité při přijímání nového zaměstnance na pracovní pozici. Správně motivovaný jedinec je dostatečně stimulovaný pro svou práci. Proto u pohovoru zjišťujeme dosažené životní a pracovní úspěchy a neúspěchy, hlavně způsoby, jakými se jedinec vyrovnává s neúspěchy, jeho představy o dalším životě. Podle Bedrnová, Nový (2002) vedeme tzv. anamnestický rozhovor.

Dále Bedrnová, Nový (2002) vyjadřují orientaci na úspěch či neúspěch a to zda je člověk aktivní nebo hraje ve svém životě převážně pasivní roli, ovlivňuje motivační profil člověka, který se utváří spolu s vývojem celé osobnosti už dětství. Ovlivňují ho schopnosti, temperament, emoce, postoje. Motivační profil tvoří široké spektrum různého obsahu. Jedinec se v každé z těchto dimenzí přiklání buď k jednomu, nebo k druhému pólu. Příkladem můžou být skupinová nebo individuální orientace, orientace na úspěch a na jeho dosažení, činnostnost či pasivita, orientace na ekonomický prospěch nebo na morální uspokojení a v poslední řadě zaměření směrem k podniku nebo od podniku apod.

1.7 Typy motivace a její nástroje

K pracovní motivaci vedou různé cesty. Na jedné straně jsou lidé motivováni sami sebou a práce, kterou dělají, uspokojuje jejich potřeby a cíle. Na druhé straně

jsou motivováni prostřednictvím odměn, benefitů a nebo povýšením na pracovní pozici.

Podle Armstronga (1999, s. 298 – 299) se jedná o dva typy motivace:

„Vnitřní motivaci – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (tj. pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu“.

„Vnější motivaci – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také např. tresty – disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“

Motivační nástroje určuje organizační kultura společnosti. Individuální přístup a přístup každého manažera může dosáhnout požadovaného efektu. Mezi jednotlivé nástroje řadíme podle Bělehrávek, Košťán, Šulěr (2006, s. 548 – 549):

- *mzda (plat) – obvykle sestává z několika složek, přičemž každá z nich má specifické motivační působení;*
- *pojištění – finanční nástroj, který zvyšuje sociální jistoty pracovníka a je výhodný pro organizaci i zaměstnance;*
- *zaměstnanecké výhody (benefity) – příplatky na stravování, dodatková dovolená nebo vstupenky do kulturních či sportovních zařízení zvyšují spokojenost pracovníka v organizaci a mají vliv spíše na stabilitu;*
- *pracovní smlouva – zatímco pracovní smlouva na dobu určitou motivuje ke zvýšenému úsilí, aby byl pracovník znovu do organizace přijat, pracovní smlouva na dobu neurčitou dodává vyšší jistotu a je tudíž určitou zárukou stability;*
- *kariéra, postavení – ve snaze dosáhnout vyššího postavení usilují pracovníci o vyšší výkon a přizpůsobují se hodnotám a normám organizace;*
- *kritika – ukazuje pracovníkovi, že určitý postup nebo jednání není správné, a měla by motivovat ke změně chování v budoucnosti;*
- *postih – může následovat po kritice a vede k posílení účinnosti kritiky;*
- *pochvala, uznání, ocenění (vedoucího, zákazníka) – má řadu podob od neformálního sdělení až po veřejnou pochvalu před kolektivem nebo*

zobrazení pracovníka na tabuli cti. Motivuje k opakování žádoucího chování;

- *osobní rozvoj – spojuje zájmy organizace a zájmy pracovníka, je teda současně cílem a současně nástrojem motivování. Uspokojuje potřeby seberealizace a růstu;*
- *pracovní prostředí – může působit jako nástroj stability; zejména špatné pracovní prostředí může vést k fluktuaci;*
- *mezilidské vztahy – dobrá atmosféra na pracovišti posiluje pozitivní vztah pracovníka k zaměstnání a stabilizuje ho. Naopak špatné mezilidské vztahy vyvolávají tendenci opustit pracoviště;*
- *perspektiva organizace – dává pracovníkům jistotu a je-li správným způsobem komunikována, směřuje k jejich stabilitě v organizaci.*

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační nástroj zejména proto, že pro zaměstnance představuje zdroj finančních prostředků důležitých pro zabezpečení jeho rodiny.

Hmotná odměna může nabývat jak peněžních, tak i mnoha dalších specifických podob, které jsou sice méně univerzální, ale mohou mít mnohem osobitější charakter, který pracovníka silněji stimuluje. Mezi peněžní prostředky se řadí mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkony atd. Do skupiny týkající se specifických hmotných odměn lze zařadit služební automobil, penzijní připojištění, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky pro zaměstnance apod. Dále sem také patří příspěvky na oblečení, kosmetiku, kulturu, sport a dopravu poskytované ve formě poukázek nebo jinou formou. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem důležitější hodnota subjektivní. Specifická, osobitá hmotná odměna, v případě že je přesně cílená na aktuální situaci pracovníka, motivuje více než peníze.

2 SOCIÁLNÍ POLITIKA PODNIKU

Sociální politika má v našem prostředí dlouholetou a bohatou tradici a je považována za jeden z neúčinnějších nástrojů řízení lidských zdrojů. Potřeba vzniku sociální politiky uvnitř firmy a zájem na sociálním rozvoji zaměstnanců je v současné době praktickou podnikatelskou záležitostí, neboť souvislost mezi výkonem pracovníků a úrovní sociální péče o ně je patrná.

2.1 Obecné vymezení

Jednotná definice sociální politiky neexistuje, ale všeobecně lze sociální politiku charakterizovat jako soubor aktivit firmy, které směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců a k zajištění nebo udržení jejich sociálních jistot v rámci daných ekonomických možností podniku. Je nutné si uvědomit, že předmětem všech aktivit sociální politiky podniku je na prvním místě zájem firmy, ne zájem jednotlivce, což znamená, že jde nejen o pečovatelskou politiku, ale také o politiku, která investuje do lidského a sociálního kapitálu a jeho produktivity. Všechny druhy benefitů zavádí firma hlavně kvůli sobě.

Sociální politika firmy je nejčastěji chápána jako součást obsahového složení personálního managementu a z hlediska umístění je spolu s personální politikou a vedením lidí třetí složkou oblasti práce s lidskými zdroji v podniku. Jde o oblast, která nutně podléhá určitým změnám, jejichž směr a dynamika se odvíjejí v celkovém rámci rozvoje podnikové sféry a jejího managementu.

Sociální politika vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř každého podniku i její vazby na sociální politiku řízenou státem, která sleduje převážně saturaci občanů. Sociální práce je souborem specifických opatření a činností, které se zabývají optimalizací podmínek přímo souvisejících s prací i s dalšími okolnostmi pracovního zařazení. Sociální práce je důležitou podmínkou úspěšné personální práce, protože vytváří podmínky pro stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a podnikem.

Vnitropodniková sociální politika se vždy uskutečňuje prostřednictvím určitého subjektu vůči objektu péče.

Subjektem je ten, kdo realizuje sociální politiku ve prospěch jiných objektů a je k tomu způsobilý. Podnikatelské subjekty zpravidla uplatňují podnikovou sociální politiku vůči svým zaměstnancům.

Objektem sociální politiky firmy je zaměstnanec firmy, který na základě zaměstnaneckého poměru může využívat výhod sociální politiky. V širším chápání sociální politiky podniku mohou být objektem zaměstnaneckých benefitů také rodinní příslušníci, jimž subjekt poskytne službu či výhodu.

Při nabídce jednotlivých aktivit a zaměstnaneckých výhod se zaměstnavatel zaměřuje na sociální rozvoj a spokojenost každého zaměstnance, což také přispívá k lepšímu vztahu mezi subjektem a objektem.

2.2 Funkce sociální politiky

Bedrnová, Nový (2002) Při praktickém uskutečňování sociální politiky se utváří vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Každý zaměstnanec se nějakým způsobem podílí na aktivitách sociální politiky a hodnotí jejich význam pro ekonomické a sociální postavení sebe i své rodiny. Firma ovlivňuje daný vztah tím, že nabízí zaměstnanci výhody, které jsou pro něj důležité a potřebné a tím mu umožňuje splnění cílů, na které by on sám samostatně nedosáhl. Sociální politika podniku má velmi široké spektrum dopadů a může plnit ve prospěch jedince i podniku celou řadu funkcí. K nejdůležitějším funkcím sociální politiky podniku patří:

- **funkce identifikační** - vytváří pocit sounáležitosti zaměstnance s podnikem, který prostřednictvím využívání zaměstnaneckých výhod vnímá, že firma se zajímá o jeho osobu,
- **funkce stimulační** – podpora zájmu o prosperitu podniku na základě promyšlených systémů hmotných i nehmotných stimulů, prostřednictvím kterých posiluje očekávané chování, loajalitu a motivaci zaměstnanců,
- **funkce seberealizační** – vytváří předpoklady pro rozvoj osobnosti a možnosti jejího budoucího uplatnění,
- **funkce reprodukční** – vytváří podmínky, které umožňují obnovení fyzických i duševních sil každého zaměstnance,
- **funkce ochranná** – péče o skupiny pracovníků, které vyžadují zvláštní péči a pozornost,
- **funkce preventivní** – omezuje nestálost či nežádoucí fluktuaci zaměstnanců.

2.3 Motivy podniku pro práci se zaměstnanci

Systém sociální práce (péče) se zaměstnanci čerpá z řady motivů, mezi které zahrnuje:

1. Etické a humánní důvody péče o pracovníky, které znázorňují filozofickou základnu řízení firmy. Základní hodnotou podnikání by měla být úcta k člověku jako jedinečné osobnosti, a proto by firma měla vytvářet podmínky pro dodržování základních morálních norem a etických kodexů organizace. Respektování těchto zásad a norem podporuje soudržnost zaměstnaneckého kolektivu, přispívá k optimalizaci výkonu a včleňuje jedince do pracovních týmů v rámci podniku.

2. Politicko – organizační motivy si kladou za svůj hlavní cíl optimalizovat vztahy mezi vedením podniku a odbory.

3. Utilitární motivy vyplývají ze základních cílů a smyslů podnikání, mezi které patří tvorba a maximalizace zisku, dosažení vysoké produktivity, zlepšování vztahů mezi pracovníky a firmou atd.

4. Právní požadavky, které vyjadřují normativní nárok zaměstnance. Firemní sociální politika je uskutečňuje jako povinné a nepovinné opatření a při jejich provádění vychází z respektování tří skupin možných zdrojů. Základem je:

povinná péče daná zákony (jedná se především o zákoník práce, obchodní zákoník, zákon o účetnictví a jednotlivá ustanovení zákonů o daních z příjmu fyzických a právnických osob a DPH v platném znění), předpisy, kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně. Zákoník práce upravuje pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich rozvoj, zabezpečení při pracovní neschopnosti, ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce,

smluvní péče daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,

dobrovolná péče, která je výrazem firemního přístupu k zaměstnancům, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

5. Aspekty občanské společnosti, které vycházejí z obecného smyslu péče o zaměstnance, kterým se firma snaží motivovat pracovníky. Podnik se silnou sociální politikou je atraktivní zaměstnavatel nejen pro své zaměstnance, ale dostává se i do povědomí veřejnosti jako zaměstnavatel, u něhož stojí za to ucházet se o zaměstnání. Tento aspekt umožňuje podniku náročnější a kvalitnější výběr nových zaměstnanců.

2.4 Realizace sociální politiky podniku

Podle Bedrnové, Nový (2002) faktory, které ovlivňují realizaci a rozsah sociální politiky jednotlivých podniků:

- Sektor (odvětví), ve kterém se podnik nachází. Nejde jen o prosperitu, která podstatným způsobem ovlivňuje rozsah sociální politiky podniku, ale určující jsou i specifické rysy firemního prostředí, které jsou vlastní určitému oboru podnikání.

Odvětvové hledisko spoluurčuje také dynamiku rozvoje sociální politiky. V současné době jsou benefity rozšířené zvláště ve firmách, kde lidé berou průměrné či nadprůměrné platy: v bankách, pojišťovnách, farmaceutických firmách, telekomunikačních či výpočetních společnostech a také ve firmách v oblasti automobilového průmyslu. Nejméně se s nimi setkáme ve školství a pohostinství.

- Velikost (počet zaměstnanců). Kvalitativně rozdílné podmínky pro uplatnění moderní a rozvinuté sociální politiky má velká firma zaměstnávající vysoký počet zaměstnanců, na rozdíl od malé organizace, která zaměstnává řádově menší počet pracovníků. Ačkoli vhodně zvolená opatření sociální povahy mají svůj význam prakticky v jakémkoli firemním rámci, nejčastěji se vyspělé, finančně náročné sociální programy uplatňují ve velkých společnostech, které zaměstnávají stovky nebo i tisíce zaměstnanců. Zaměstnanci drobných podnikatelů se velmi často musejí obejít bez benefitů, protože jejich zaměstnavatelé se v dané problematice většinou neorientují a bojí se zvýšení administrativní náročnosti.

- Vlastnické poměry. Stále více firem si všímá potřeb zaměstnanců a jejich rozvoje. Tento přístup zaměstnavatele se však týká převážně společností se zahraničním kapitálem. Tyto firmy se snaží nastavit lidem takové pracovní podmínky, aby měli motivaci dát firmě ze sebe to nejlepší, a také to po nich požadují. Například dlouhodobě úspěšné firmy vynakládají více peněz na mzdy a nabízejí propracovanější systém zaměstnaneckých výhod než ostatní podniky.

- Teritoriální působnost. Podniky s výrazně rozptýlenými pracovišti mají při formování sociální politiky podniku ztíženou úlohu, pokud chtějí všem svým zaměstnancům zajistit srovnatelnou a včasnou dostupnost sociálních výhod a služeb.

- Charakter podnikové tradice, kvalita managementu a jeho přístup k firemnímu personálu včetně způsobu vedení. Tyto prvky ovlivňují způsob zavádění a řešení problémů podnikové sociální politiky, stanovování distribučních pravidel a rozhodovacích kompetencí, způsob představení jednotlivých opatření a míru informovanosti zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.

- Existence a působení odborové organizace patří bezpochyby mezi faktory, které určují podmínky chování podniku v sociální oblasti. Otázky týkající se firemní sociální politiky řeší vedení firmy zpravidla dohodou s odbory při kolektivním vyjednávání. Výsledky tohoto jednání jsou stanoveny v kolektivní smlouvě, která upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Důležitou součástí dohody je závazek zaměstnavatele vyčlenit ze svého rozpočtu na příslušný kalendářní rok finanční prostředky na krytí sociálních výdajů zaměstnanců.

Tyto finanční prostředky nejsou vymezeny jen zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, ale týkají se většinou i důchodců, bývalých zaměstnanců, kteří od zaměstnavatele odešli do starobního nebo plného invalidního důchodu, děti zaměstnance, které studují nebo děti, které se nemohou připravovat na budoucí povolání či nemohou být zaměstnány z důvodu nemoci nebo tělesného, smyslového či mentálního postižení. Použití těchto prostředků může být velmi různorodé. To vše samozřejmě neplatí pro podniky, u nichž odbory nepůsobí.

Podle Bedrnová, Nový (1998, s. 300) musí být realizace sociální politiky:

a) adresná – jednotlivá opatření by měla být zaměřena na takové sociální skupiny, resp. na jednotlivé zaměstnance, jejichž osobní a pracovní situace vyžaduje opatření sociální politiky,

b) odlišná a individualizovaná – diferencovanost použití specifických nástrojů sociální politiky musí odrážet kvalifikační, zájmový, motivační i jiný profil zaměstnanců,

c) mnohotvárná a dynamická – pokud má být sociální politika podniku účinná, musí být pro zaměstnance atraktivní a zajímavá. Nemůže nahrazovat chyby a nedostatky státní sociální politiky, ale měla by ji vhodně doplňovat. Atraktivnosti sociální politiky může podnik dosáhnout tím, že bude zavádět taková opatření, která budou odpovídat novým, aktuálním a hlavně nejnutnějším potřebám a požadavkům zaměstnanců.

2.5 Zaměstnanecké výhody a kritéria jejich členění

Podle Janoušková, Kolibová (2005) o zaměstnaneckých výhodách lze uvažovat jako o součásti systému péče o zaměstnance a zároveň jako o součásti systému odměňování a pro okolí mohou být tou nejviditelnější součástí personálního řízení.

Čím dál více firem nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody neboli benefity. Ne však jako náhradu základního platu, ale jako bonus k němu. Zaměstnanecké výhody jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží získat a udržet zaměstnance. Zároveň se je takto snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Benefity obvykle nebývají závislé na výkonu pracovníka a jejich struktura a rozsah se často zlepšuje s funkcí, postavením pracovníka v organizaci, délkou pracovního poměru a se zásluhami. Výběr benefitů nabízených zaměstnancům je omezen jen platnou legislativou a výběrem ze strany zaměstnavatele, který určuje podmínky pro čerpání daných zaměstnaneckých výhod.

2.6 Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod

Janoušková, Kolibová (2005) důvodů, proč zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefity a neřeší vše prostým navýšením platu, je přinejmenším několik:

- Odměňování prostřednictvím benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění.
- Zvýšení reálného příjmu zaměstnanců bez zbytečného zvýšení mzdových nákladů.
- Získání konkurenční výhody oproti zaměstnavatelům, kteří zaměstnanecké výhody neposkytují.
- Budování dobrého jména firmy. Odměňování zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu mezi svými známými, což zvyšuje dojem úspěšnosti a serióznosti daného podniku. Díky tomu může firma snadněji získat kvalitní zaměstnance.
- Praktický přínos pro zaměstnavatele. Když budou zaměstnanci často navštěvovat posilovny, bazény nebo pokud budou mít více volného času, pak budou zdravější a firma nebude doplácet na jejich absenci. Výhodné je například i poskytování závodního stravování, protože díky tomu se zkrátí doba cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům. Firmy z podobných praktických důvodů podporují i různé vzdělávací kurzy.
- Snaha udržet si kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace.
- Přesvědčení, že spokojenost pracovníků zvyšuje jejich motivaci a pocit sounáležitosti s podnikem. Zaměstnanec se snaží odvádět kvalitní práci, aby si zasloužil a získal odměnu. Navíc má většinou po „užití“ daného benefitu pocit, že má být firmě za co vděčný a snaží se jí to proto vrátet dobrým výkonem.

Dále zaměstnanecké výhody podle Janoušková, Kolibová (2005) členíme:

- Ve světě se používá velké množství nejrůznějších zaměstnaneckých výhod. Typické členění benefitů v Evropě je následující:
- Výhody sociální povahy – penzijní připojištění, životní pojištění hrazené úplně či zčásti firmou, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí, jesle a mateřské školky atd.,

- Výhody, které mají vztah k práci – stravování, prodej produktů firmy jejím pracovníkům za nižší ceny, podnikové parkoviště, příspěvky na dopravu při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání placené zaměstnavatelem, poradenské služby apod.,
- Výhody spojené s postavením v organizaci – používání firemních automobilů pro soukromé účely, mobily, nárok na oděv a jiné reprezentační náklady, bezplatné bydlení.

2.7 Informovanost v oblasti zaměstnaneckých výhod

Velmi často se ukazuje, že průměrný pracovník má mnohdy jen malou představu o tom, co může získat, i když v organizaci existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, ze kterých si může vybírat. Firmy totiž obvykle jednak nevyvíjí příliš velké úsilí, aby zaměstnance na jednotlivé benefity upozorňovaly a jednak písemné materiály, které informují o poskytovaných výhodách, jsou pro zaměstnance velmi často nesrozumitelné. Kromě toho se tyto materiály dostávají k pracovníkovi společně s jinými příručkami, takže je buď přehlédne, nebo je informacemi zahlcen a většinu z nich zapomene (to se týká např. nástupního školení nových zaměstnanců). Firmy také velmi často používají nevhodné způsoby informování. Jedná se například o informace na vývěskách, kterých si zaměstnanec kvůli zaneprázdnění či protože většinou obsahují sdělení, která ho nezajímají ani nevšimne nebo o oběžníky, které většinou skončí pohozeny někde v šatně. Pro zlepšení této situace je nutné, aby informace, které firma poskytuje svým zaměstnancům, byly srozumitelné a hlavně jasné. Informovanost také vzroste, když je písemná informace adresně zaslána každému pracovníkovi např. ve formě informace o nově zavedené výhodě nebo v podobě periodického připomínání poskytovaných benefitů. Dalším způsobem, jak docílit u zaměstnanců většího povědomí o výhodách, je prostřednictvím využívání schůzí, podnikového časopisu nebo intranetu. Firma také může provádět průzkumy toho, co zaměstnanci opravdu od zaměstnavatele požadují a jak jsou spokojeni se stávající nabídkou služeb. Kromě toho, že se management dozví, jaké motivační faktory jejich zaměstnanci skutečně preferují a potřebují, vyplněné dotazníky zároveň zaměstnancům připomenou, co všechno již mají k dispozici.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍ ORGANIZACE

Podle interních zdrojů firmy historie firmy sahá až do minulého století, do roku 1895. Na jejím počátku byli mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, kteří položili základní kámen třetí nejstarší automobilové značky na světě. Nejdříve začali vyrábět v Mladé Boleslavi jízdní kola značky Slavia. Od roku 1899 firma rozšířila výrobu o motocykly a od léta 1901 se účastnila mnoha závodů, ve kterých obsazovala přední místa. S rozšiřováním sortimentu a produkce motocyklů souvisel odpadající zájem o jízdní kola, jejichž výrobu proto firma roku 1905 ukončila. Téhož roku Laurin a Klement představili svůj první automobil Voiturette A, který firmě brzy zajistil stabilní postavení na postupně se rozvíjícím mezinárodním automobilovém trhu. Produkce se podstatně rozšířila a záhy překročila rámec rodinného podniku. V roce 1907 uskutečnili zakladatelé přeměnu firmy na akciovou společnost.

Ve dvacátých letech se projevila potřeba spojení podniku se silným průmyslovým partnerem, a proto došlo v roce 1925 ke sloučení s podnikem Škoda Plzeň. To znamenalo konec firmy Laurin & Klement. V roce 1930 se však výroba automobilů v rámci koncernu Škoda opět rozdělila. Vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP), které se po skončení světové hospodářské krize podařilo znovu uspět na mezinárodním automobilovém trhu. Tento vývoj však brzy zpomalila 2. světová válka. ASAP Škoda se stala součástí německého koncernu Hermann - Göring - Werke a musela se plně zaměřit na válečnou výrobu. Po 2. světové válce byla firma změněna na národní podnik s označením Automobilové závody, národní podnik (AZNP Škoda), který získal monopolní postavení ve výrobě osobních automobilů.

Od roku 1991 se Škoda Auto a. s. stala součástí německého automobilového koncernu Volkswagen AG. Během patnácti let úspěšné spolupráce se Volkswagen AG stal stoprocentním vlastníkem. Škoda Auto a. s. vedle zvučných jmen jako Audi a Bentley v koncernu vyvíjí, vyrábí a nabízí kvalitní a k životnímu prostředí šetrné automobily, které svými vlastnostmi uspokojí přání zákazníků.

V současné době Škoda Auto a. s. působí na 90 trzích v rámci celého světa, 85 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie. Škoda Auto a. s. je nejvýznamnějším exportérem na celkovém exportu České republiky. Výrobní závody firmy v rámci České republiky jsou

umístěny v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Zahraniční výrobní závody se nacházejí v Indii, na Ukrajině, v Bosně a Hercegovině a v Kazachstánu.

Firma v současné době vyrábí osobní automobily v modelových řadách: Citi Go, Fabia, Rapid, Roomster, Octavia a Superb. Škoda Auto a. s. zaměstnává přes 25 000 lidí a z toho přes 7000 v zahraničních společnostech. Za loňský rok vyrobila firma 929 200 aut.

4 SOCIÁLNÍ POLITIKA FIRMY A JEJÍ SOCIÁLNÍ PROGRAM

Podle kolektivní smlouvy a interních zdrojů sociální politika firmy Škoda Auto a. s. staví do popředí zájmu spokojenost zaměstnanců, jimž se snaží poskytovat širokou škálu sociálních výhod dostupných v maximální možné míře pro každého. Je zaměřena zejména na většinu zaměstnanců, ale v ojedinělých případech sociálního ohrožení i na jednotlivce. Jednotlivé výhody, které firma poskytuje, jsou hrazeny z fondu sociálních výdajů. Komplexní výčet veškerých zaměstnaneckých výhod je obsažen v kolektivní smlouvě, organizačních a metodických pokynech. Firma věnuje sociální politice neustálou pozornost a snaží se, aby nabízené benefity byly výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro firmu.

Tato kapitola je proto zaměřena na charakteristiku jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, kterými se Škoda Auto a. s. snaží motivovat a přispět k větší spokojenosti všech svých zaměstnanců. Tuto kapitolu můžeme rozdělit na sociální oblast a pracovní volno s náhradou mzdy. Dále na péči o zdraví, další produkty a služby. Mezi hlavní benefity, na které autorka poukazuje v dotazníkovém šetření, zařadíme možnost dalšího rozvoje u zaměstnanců a dále nabídky zaměstnancům Škoda Auto od jiných společností. V této kapitole autorka čerpá z Kolektivní smlouvy a z interních zdrojů firmy.

4.1 Půjčky na bytové účely a podpora bydlení

Společnost Škoda Auto a. s. pomáhá řešit bydlení svých zaměstnanců poskytováním bezúročných půjček. Tím se snaží přispívat k jejich spokojenosti a stabilizaci. Pomoc při řešení bytové situace je určena všem zaměstnancům firmy Škoda Auto a. s. včetně jejich pobočných závodů v Kvasinách a Vrchlabí.

Pro poskytnutí půjčky musí zaměstnanec splnit určité podmínky. Především být zaměstnancem firmy déle než jeden rok, mít uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou, předložit všechny požadované doklady a případně již mít splacenou předchozí půjčku. Pokud má zaměstnanec uzavřenou smlouvu na dobu určitou, může získat půjčku pouze v takové výši, kterou je schopen splatit do data skončení jeho pracovního poměru u firmy. Výše splátek je přizpůsobena této skutečnosti. Splátky jsou všem zaměstnancům pravidelně strhávány každý měsíc z jejich mzdy. Půjčku naopak nelze nikdy získat na vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů ani k vyrovnání závazků mezi příbuznými, mezi které například patří dědictví, koupě rodinného domu

nebo bytu mezi příbuznými. Mezi další nutné podmínky patří ručení prostřednictvím jednoho ručitele, který je zaměstnancem Škoda Auto a. s. a má po zkušební době.

Bezúročná návratná půjčka je poskytována na základě písemné smlouvy na pořízení bydlení, modernizaci, přístavbu, přestavbu a koupi užívaného bytu. Výši poskytnuté půjčky ovlivňuje její účel. Při pořízení bydlení (koupě nebo stavba bytu či rodinného domu, přístavba nové bytové jednotky, složení členského podílu na družstevní byt) má zaměstnanec možnost získat půjčku až do výše 400 000 Kč, která je splatná do 10-ti let. Pro účely modernizace (stavební úpravy), přestavby, přístavby rodinného domu nebo bytu v osobním vlastnictví se poskytují půjčky do 125 000 Kč. Splatnost těchto půjček je do 6-ti let. Poslední možností je koupě užívaného bytu nebo rodinného domu do osobního vlastnictví. Výše půjčky je pro tento účel 50 % ceny bytu (zůstatkové ceny). Cena však nesmí být nižší než 30 000 Kč, protože minimální výše půjčky, kterou firma zaměstnancům poskytuje je 15 000 Kč a maximum je v tomto případě 30 000 Kč.

Tabulka 1: Výše půjčky v závislosti na jejím účelu

Do 400 000	Do 125 000 Kč
Koupě bytu nebo rodinného domu do osobního vlastnictví	Modernizace nebo přestavba rodinného domu nebo bytu v osobním vlastnictví
Stavba, přístavba bytové jednotky	Koupě užívaného bytu či rodinného domu do osobního vlastnictví (od obecního úřadu, bytového družstva apod.)
Složení členského podílu (jen do výše nesplacené zůstatkové hodnoty čl. podílu nebo složení čl. podílu)	Cena musí být vyšší než 15.000,- Kč

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Výše splátek se stanoví individuálně při podpisu smlouvy o půjčce. Minimální měsíční splátka činí:

1.750,- Kč u půjčky 125.000,- Kč (max. 6 let)

3.400,- Kč u půjčky 400.000,- Kč (max. 10 let)

Splácení půjčky poskytnuté půjčky budou spláceny podle podmínek uvedených ve smlouvě o půjčce.

Každá půjčka je zajištěna ručením prostřednictvím jednoho ručitele, který spolupodepisuje smlouvu o poskytnutí půjčky, tzn. dostaví se společně s žadatelem. Ručitel musí být zaměstnancem Škoda Auto. Ručitelem půjčky musí být dále osoba, která má minimálně tolik let před odchodem do důchodu, kolik odpovídá době splácení půjčky ve smlouvě o půjčce musí být stanoven účel půjčky. Poskytnuté finanční prostředky mohou být použity pouze ke stanovenému účelu, jinak se stává smlouva o půjčce neplatnou a prostředky musí být neprodleně vráceny součástí smlouvy o půjčce je dohoda o srážkách ze mzdy a z náhrady mzdy vztahující se na zaměstnance a dále obdobná dohoda vztahující se na ručitele (při neplnění dlužníka za stanovených podmínek).

4.2 Přejídné ubytování

Obvyklá délka (doba) přechodného ubytování je pět let. Pro přechodné ubytování jsou stanovena pravidla, která určují vztah mezi délkou ubytování a výší platby za ubytování. Výše platby za ubytování se řídí těmito podmínkami:

Tabulka 2: Výše platby za ubytování

Počet měsíců	Výše platby
1 - 60	platba za ubytování stanovená za kalendářní rok (základní pásmo)
61 - 120	platba za ubytování stanovená za kalendářní rok x 1,2 (základního pásma)
121 - 180	platba za ubytování stanovená za kalendářní rok x 1,8 (základního pásma)
181 a více	platba za ubytování stanovená za kalendářní rok x 2,0 (základního pásma)

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Firma Škoda Auto a. s. zajišťuje přechodné ubytování vybraným skupinám zaměstnanců do doby, než si vyřeší své vlastní bydlení. Přednostně je ubytování poskytováno zaměstnancům nedostatkových profesí na základě požadavku personálních útvarů a středisek, kde bude nový zaměstnanec pracovat, dále je ubytování poskytováno jako startovací bydlení pro zaměstnance, kteří si prokazatelně řeší vlastní bydlení a dále jako krátkodobé ubytování pro zaměstnance, studenty Vysoké školy Škoda Auto, studenty spolupracujících škol, praktikanty na pracovním pobytu. Po dobu pobytu (případně na určitý termín) lze zajistit praktikantovi / diplomantovi bezplatné ubytování. Náklady přebírá oddělení / nákladové středisko, kde praktikant vykonává svou praxi. Kapacity ubytovacího zařízení jsou však omezeny. Každý ubytovaný je povinen dodržovat ubytovací řád.

V současné době má ubytovací zařízení Škoda Auto a. s. tyto kapacity:

- Ubytovna Václava Klementa v MB – 600 lůžek,
- Penzion Zalužanská v MB – 50 bytů
Byty 3 + 1 mají kuchyň, sociální zařízení, obývací pokoj, ložnici a dětský pokoj.
Byty 2 + 1 mají kuchyň, sociální zařízení, obývací pokoj a ložnici. 9 lůžek,
- Ubytovna U Stadionu v MB – 160 lůžek,
- Herlikovice ve Vrchlabí – 15 lůžek.

Pro zaměstnance v Kvasinách jsou zajištěny externí ubytovny, protože firma zde zatím nemá vlastní ubytovací zařízení.

Každý měsíc platí zaměstnanec za ubytování a služby s tím spojené (dodávka tepla, vody, elektřiny, úklid, poplatek za rozhlas a televizi) určitou částku, která je mu strhávána ze mzdy. Výše platby závisí na délce ubytování. Firma pro tyto účely využívá koeficienty, kterými násobí platby v jednotlivých letech pobytu zaměstnance na ubytovně. Čím déle tedy zaměstnanec na ubytovně bydlí, tím vyšší částku musí hradit. Smyslem tohoto opatření je, aby si zaměstnanec řešil bydlení sám.

Ostatním zaměstnancům, kteří z nějakého důvodu nesplňují podmínky pro poskytnutí přechodného (dotovaného) ubytování, ale přesto mají zájem o ubytování, je nabízen aktualizovaný seznam soukromých ubytoven, na který se však již příspěvek od zaměstnavatele nevztahuje.

4.3 Startovací bydlení

Startovací bydlení je poskytováno především zaměstnancům, kteří bydlí na ubytovně a prokazatelně si řeší svoji bytovou situaci. Ostatním zaměstnancům je nabízeno jen ve velmi ojedinělých případech. Zaměstnanec, který o toto bydlení požádá, musí doložit, jak si vlastní bydlení řeší (např., že kupuje byt nebo rodinný dům do osobního vlastnictví, staví rodinný dům nebo skládá členský podíl na družstevní byt) a přiložit k tomu všechny potřebné doklady.

V případě, že zaměstnanec využije této pomoci od firmy Škoda Auto a. s., může na ubytovně bydlet maximálně 3 roky, ale po celou dobu platí za ubytování cenu, která odpovídá základnímu pásmu, tj. cenu bez navýšení koeficientu.

4.4 Doprava zaměstnanců

Škoda Auto a. s. má zájem na tom, aby zaměstnanci chodili do práce včas, a proto pro některé objednává a organizuje dopravu do a ze zaměstnání. Spolupracuje také se státními orgány a s dopravci při změnách nebo aktualizacích jízdních řádů veřejné hromadné dopravy.

4.4.1 Zvláštní pravidelná linková doprava

Společnost objednává pravidelný linkový spoj pracovníkům určených náborových oblastí, kteří nemají možnost dostat se do zaměstnání před začátkem hlavního času výroby za použití veřejné dopravy. Jedná se o dopravu na linkách Český Dub – Mladá Boleslav a Městec Králové – Mladá Boleslav.

Linky mají stanovený pevný jízdní řád s uvedením jednotlivých zastávek a jsou zajišťovány v pracovní dny, které jsou platné pro celou Škodu Auto. Zaměstnanci se v autobuse prokazují průkazkou a hradí dopravu formou měsíční srážky ze mzdy ve výši, která odpovídá obvyklé ceně veřejné dopravy na dané lince.

Škoda Auto a. s. objednává zvláštní linku z Prahy do Mladé Boleslavi pro zaměstnance vývojového centra Česana a tlumočnický pracující pro firmu. Cestující se v autobuse prokazují průchodkou do závodu a jízdné hradí přímo u řidiče.

4.4.2 Mimořádná doprava zaměstnanců na pravidelné směny (svozy, rozvozy)

Tento druh dopravy je organizován pro zaměstnance pouze v případě, že nemohou využívat obvyklé spoje veřejné nebo objednané pravidelné linkové dopravy. Firma zajišťuje mimořádnou dopravu pouze pro noční směnu ve všední dny a v sobotu a neděli, pro ranní a odpolední směny v pracovní dny se neorganizuje. Cestující hradí dopravu formou srážky ze mzdy ve výši ceny veřejné dopravy. Svozy a rozvozy jsou vytvářeny na základě žádanek, které zaměstnanci každý měsíc odevzdávají na svůj personální útvar.

4.4.3 Osobní vnitrozávodní doprava

Firma zaměstnancům zajišťuje pro snadnější pohyb po areálu ve Škodě Auto v Mladé Boleslavi vnitrozávodní dopravu. Osobní vozidlo Škoda Auto jezdí a rozváží zaměstnance po závodě v pravidelných časech od 6.15 do 13.05 hod. Místa k nástupu jsou označena cedulí a tabulkou svozu.

4.5 Stravování

Další zaměstnaneckou výhodou, která bezesporu přispívá ke zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, je možnost stravování v závodních jídelnách. Tyto služby pro firmu zajišťuje společnost EUREST a jsou učené nejen zaměstnancům, žákům a studentům, ale i bývalým zaměstnancům firmy. Závodní restaurace poskytují strávnickům širokou nabídku teplých jídel (minimálně tři druhů), příloh, zeleninových salátů, ovoce, zákusků, nápojů a dalších doplňků. Od 1. 6. 2005 se ve firmě změnil systém prodeje jídel závodního stravování. Nabídka jídel za průměrnou cenu, byla nahrazena prodejem jídel za jejich skutečnou cenu, která vychází z ceny surovin. Cena polévek zůstala jednotná. Tato nová forma nabídky a prodeje umožňuje strávnickům sestavit si menu podle vlastní chuti a v množství a ceně, které mu v danou chvíli vyhovuje.

Strávníci hradí cenu teplého jídla a polévky sníženou o příspěvek ze sociálního fondu.

Výše příspěvku na stravování činí:

- na hlavní jídlo 10,50 Kč,
- na polévku 2,50 Kč.

4.6.1 Pracovní volno s náhradou mzdy

Pracovní volno s náhradou mzdy je nad rámec nařízení vlády a jeho přílohy firmou zvýšeno a poskytováno v následujícím rozsahu.

Firma vyplácí zaměstnancům odměny buď při pracovních a životních výročích nebo při odchodu do důchodu. Sociální výpomoc je poskytována i zaměstnancům, ¹¹+* - plus jeden den, pokud zařizují pohřeb těchto osob, kteří se dostanou do mimořádné životní situace (např. úmrtí v rodině, výpověď seniora z organizačních důvodů či narození dítěte). Všechny sociální výpomoci jsou hrazeny ze sociálních výdajů.

Tabulka 4: Pracovní volno s náhradou mzdy

Narození dítěte manželce (družce) zaměstnance	1 den a dále doba nezbytně nutná k převozu matky do zdravotního zařízení a zpět		
Úmrtí a účast na pohřbu			
manžela, druha nebo dítěte zaměstnance	5	+ 1 na obřad	
rodičů a sourozence zaměstnance	2		+*11
rodičů a sourozence jeho (zaměstnancova) manžela, manžela sourozence zaměstnance	1	+ 1 na obřad	+*
prarodiče nebo vnuka zaměstnance, prarodiče jeho (zaměstnancova) manžela	2		+*
rodiče druha zaměstnance	1		
Svatba a účast na obřadu			
Vlastní	2	+ 1 na obřad	
dítěte zaměstnance	1		
rodičů zaměstnance		1 na obřad	
Stěhování			
s vlastním nábytkem bez ohledu na místo 1xročně		1	

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Vysvětlivky: + *plus jeden den, pokud zaměstnanec zařizuje pohřeb těchto osob

Pozn.: není-li stanoveno datum pohřbu (např. rozloučení bez smutečního obřadu), poskytnou se dny volna beze dne na obřad, a to nejpozději do 10 dnů od data úmrtí

Pokud den pohřbu (svatby) připadne na sobotu, neděli, případně na den nepřetržitého odpočinku zaměstnance dle modelu směny, zaměstnanec může čerpat

pracovní volno buď před tímto dnem nebo nejpozději první pracovní dny, které následují po dni pohřbu (svatby).

Firma poskytuje zaměstnancům volno s náhradou mzdy i z jiných důvodů, než které jsou uvedeny v příloze vládního nařízení. Jedná se o volno:

Tabulka 5: Další volné dny s náhradou mzdy

Osamělým zaměstnancům (matkám a otcům), kteří trvale pečují o dítě ve věku do 12 let	1 den čtvrtletně
Zaměstnancům (matkám a otcům), kteří po rozvodu mají ve společné nebo střídavé péči dítě ve věku do 12 let	1 den v pololetí
Ostatním zaměstnankyním (matkám) pečujícím o dítě do 12 let	1 den v pololetí
Rodinnému příslušníku držitele průkazu ZTP/P	1 den v pololetí

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Tabulka 6: Volné dny s náhradou mzdy podle Kolektivní smlouvy

Osobám se zdravotním postižením a pracovním omezením	1 den v roce na zdravotní prohlídku
Ženám kategorie VD a RD ženám kategorie THZ z noční práce	5 dnů v roce na rekondiční pobyt
Individuálně vytypovaným zaměstnancům z náročných profesí	5 dnů v roce na rekondiční pobyt

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Na pracovní volno s náhradou mzdy nemá právo zaměstnanec, který v průběhu posledního roku před vznikem nároku a jeho uplatněním neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin (neomluvené kratší části směn se sčítají).

Dále se pracovní volno poskytuje na základě vyplněného tiskopisu „Nepřítomnost na pracovišti“, který potvrdí vedoucí útvaru.

- Dále zaměstnanec pro poskytnutí volna předkládá:
- při narození dítěte manželce/družce rodný list dítěte (kopii); při převozu matky do zdravotnického zařízení a zpět potvrzení od lékaře ze zdravotnického zařízení (na tiskopisu „Nepřítomnost na pracovišti“)
- při úmrtí rodinného příslušníka obvykle úmrtní oznámení – parte (kopii); při zařizování pohřbu potvrzení pohřebního ústavu
- při svatbě nebo účasti na obřadu obvykle svatební oznámení
- při stěhování se na tiskopis „Nepřítomnost na pracovišti“ uvede, že se jedná o stěhování s vlastním nábytkem

- zaměstnanec se zdravotním postižením (OZP) doloží 1x ročně na příslušném centru Péče o lidské zdroje rozhodnutí o přiznání OZP
- pro osobu žijící společně v jedné domácnosti s držitelem průkazu ZTP/P předloží zaměstnanec 1x ročně příslušnému centru Péče o lidské zdroje průkaz ZTP/P a čestné prohlášení o společné domácnosti
- den seniorům - pro poskytnutí volna s náhradou mzdy musí být tiskopis „Nepřítomnost na pracovišti“ potvrzen také pracovníkem příslušného centra Péče o lidské zdroje
- při absolvování rekondičního pobytu je třeba tiskopis „Nepřítomnost na pracovišti“ nechat potvrdit příslušným lázeňským zařízením

4.6.2 Příspěvek na narození dítěte

Při narození dítěte nebo nezrušitelném osvojení dítěte je každému z rodičů zaměstnanému u společnosti vyplacena finanční výpomoc ve výši 5 000 Kč/dítě. Tato částka podléhá daňovým odvodům dle platné legislativy ČR - odvodům na zdravotní a sociální pojištění a dani z příjmu. Tento benefit může čerpat každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti minimálně 3 měsíce a který neměl v průběhu posledního roku před vznikem nároku neomluvenou absenci ve výši 7,5 a více hodin. Neomluvené kratší části směn se sčítají.

4.6.3 Úrazové pojištění pro zaměstnance

Úrazové pojištění zaměstnanců Škoda Auto poskytuje pojistnou ochranu 24 hodin denně. Odškodnění je poskytováno v případě vzniku trvalých následků nebo smrti následkem úrazu. Z důvodu rozšíření pojistné ochrany a překrytí některých výluk u jednotlivých produktů je smluvně zajištěno se dvěma poskytovateli a to s pojišťovnou AXA a ALLIANZ.

Toto pojištění se vztahuje na každého zaměstnance, který je v řádném pracovním poměru vzniku úrazu. V případě smrti následkem úrazu vzniká nárok na plnění dle smluvních podmínek s jednotlivými poskytovateli.

4.6.4 Pracovní výročí

Odměna při pracovním výročí se poskytuje pouze zaměstnancům firmy při nepřetržitém pracovním poměru a její výše je závislá na počtu odpracovaných let.

Tabulka 7: Pracovní výročí

Doba zaměstnání	Výše odměny		Doba zaměstnání	Výše odměny
3 roky	3 000 Kč		25 let	25 000 Kč
5 let	5 000 Kč		30 let	30 000 Kč
10 let	10 000 Kč		35 let	35 000 Kč
15 let	15 000 Kč		40 let	40 000 Kč
20 let	20 000 Kč		45 let	45 000 Kč

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do důchodu (starobního, předčasného nebo invalidního) podle podmínek, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě, a do 6 měsíců by mu vznikl nárok na odměnu při pracovním výročí, dostane při splnění podmínek odměnu v plné výši.

Pokud by právo na odměnu při pracovním výročí vzniklo v době delší než 6 měsíců po skončení pracovního poměru a současně se jedná o zaměstnance, kterému již byla vyplacena odměna při výročí za 20 let a více, obdrží při skončení pracovního poměru část odměny, která bude odpovídat počtu celých dokončených měsíců odpracovaných po dovršeném výročí.

Tabulka 8: Výše poměrné části odměny za jeden měsíc po dovršeném výročí

Počet let	20 let	25 let	30 let	35 let	40 let	45 let
Částka v Kč	417	500	583	667	750	783

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

4.6.5 Odměna při odchodu do důchodu

Pokud zaměstnanec pracuje u firmy nepřetržitě minimálně 10 let (započítává se i nedokončený desátý rok, v rámci kalendářního roku, v němž zaměstnanec odchází do důchodu) a dosáhne důchodového věku, obdrží odměnu ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků v měsíci odchodu do starobního důchodu.

Odměna dvou měsíčních výdělků náleží i zaměstnancům, kteří odcházejí do předčasného nebo plného invalidního důchodu a splňují podmínku 10 let nepřetržitého

zaměstnání ve Škodě Auto. Při odchodu do plného invalidního důchodu následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání podmínka 10 let odpadá. Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do důchodu a do půl roku by mu vznikl nárok na pracovní výročí, náleží mu i tento druh odměny.

4.6.6 Výpověď seniora

Za seniora je považován každý zaměstnanec, který je u firmy Škoda Auto a. s. nepřetržitě zaměstnán 30 a více let.

V případě nutnosti výpovědi seniora z organizačních či zdravotních důvodů mu firma poskytne peněžní výpomoc, jejíž výše je závislá na délce zaměstnání ve firmě a době, která mu zbývá do dovršení důchodového věku.

Tabulka 9: Výše sociální podpory pro seniory

Doba zaměstnání ve Škodě Auto (počet let)															
20-30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Výše podpory v tis. Kč															
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106

Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

4.6.7 Úmrtí zaměstnance

- Firma poskytuje v případě úmrtí zaměstnance jednorázovou částku jeho rodině a to ve výši:
 - 10 000 Kč manželovi, manželce nebo osobě blízké, která s ním žila před úmrtím ve společné domácnosti a byla na něj odkázána výživou,
 - 15 000 Kč na každé nezaopatřené dítě zemřelého či na dítě v jeho péči nahrazující péči rodičů.
- Pokud zaměstnanec zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání vyplácí se:
 - manželu a dítěti, který má nárok na sirotčí důchod, odškodnění podle platných právních předpisů zvýšené o šestinásobek průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance,
 - družce (druhoví) odškodnění ve výši šestinásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance.

4.7 Podpora zdraví

Zdravotní politika je ve firmě Škoda Auto a. s. jedním z prioritních společných zájmů managementu a odborů, protože dobrý fyzický stav a psychická pohoda jsou vedle odpovídající kvalifikace určujícími předpoklady vysoké výkonnosti a flexibility. Program zdraví ve Škodě Auto se snaží co nejvíce zohlednit specifické potřeby jednotlivých věkových či sociálních skupin nebo skupin s vyššími zdravotními riziky.

V areálu společnosti v Mladé Boleslavi se nachází Poliklinika Škoda, která je nestátním zdravotnickým zařízením firmy. Systém firemního zdravotnictví zajišťuje pro všechny zaměstnance společnosti pracovně – lékařská péče (PLP), která se skládá z pracovního lékařství, rehabilitace a zabezpečení poskytnutí první pomoci, včetně provozu ošetřovny první pomoci. Pracovní lékařství zabezpečuje závodní preventivní péči vyplývající ze zákona a kolektivní smlouvy. Mezi hlavní úkoly zdravotní péče patří: předcházení poškození zdraví zaměstnanců při práci a podpora jejich zdraví, posuzování zdravotní způsobilosti k práci u zaměstnanců – při vstupních, přestupních, výstupních a periodických prohlídkách, prohlídky pracovišť – hodnocení pracovních podmínek z hlediska možného poškození zdraví z práce, zajišťování první pomoci, poradenská a konzultační činnost pro odborné útvary i zaměstnance. Mezi další zdravotní coaching pro jednotlivce i skupiny zaměstnanců – jedná se o speciální program, kdy pracovní lékař na základě výsledku preventivní prohlídky stanoví zaměstnanci individuální zdravotní plán, jehož plnění mu pomůže zlepšit zdravotní stav a snížit tak riziko vzniku mnoha onemocnění. Pracovní lékařství podporuje programy podpory zdraví např. kardiovaskulární, onkologické prevence, očkování proti chřipce a pracovníků cestujících do epidemiologicky rizikových krajin. Mezi tyto programy můžeme zahrnout také programy směřující ke snížení závislosti na drogách, alkoholu a nikotinu ve spolupráci s externími specialisty a psychologickou péčí.

4.7.1 Rehabilitace

Oddělení rehabilitace je schopno svým vybavením a organizací zajišťovat komplexní léčebnou i preventivní rehabilitaci na úsecích tělesné výchovy, fyzikální terapie, vodoléčby a ergonomie. Provoz centra je pro pracovníky zajištěn celý den, od 6.00 do 18.00 hodin. Léčebné péče se může zaměstnanec zúčastnit pouze na základě doporučení od odborného lékaře. Preventivní péče je možná i bez lékařského doporučení a je zaměřena jak na individuální poradenství v oblasti ergonomie, tak na

preventivní programy, které mají buď obecné zaměření, nebo jsou specifikovány pro určité rizikové skupiny zaměstnanců. Programy jsou obměňovány a aktualizovány podle potřeb a zájmu zaměstnanců, které jsou zároveň v souladu s požadavky pracovního lékařství. Současná nabídka preventivních programů zahrnuje kondiční cvičení, fitness, školu zad, zdravotní kritéria při práci s počítačem, snižování nadváhy, zvedání a nošení břemen, jógu, cvičení pro ženy, cvičení v bazénu a cílené cvičení na velkých míčích.

4.7.2 Rekondiční a rehabilitační pobyty

Ochrana zdraví, sociální služby a odborová organizace každý rok organizují na základě kolektivní smlouvy rekondičně rehabilitační pobyty pro vytypované skupiny zaměstnanců. Cílem těchto pobytů je nabídnout zaměstnancům lázeňskou preventivní péči, která jim pomůže zlepšit zdravotní stav a upevnit zdraví.

V letošním roce byly rekondiční pobyty nabídnuty přednostně těmto čtyřem skupinám zaměstnanců: seniorům z vytypovaných pracovišť – jedná se o přímé výrobní dělníky z celé oblasti výroby, ženy odpracovaly 450 a více hodin v noci, zaměstnanci se zdravotním postižením (OZP), kteří v předchozím roce odpracovali nejméně 180 směn a v letošním roce, před nástupem na rehabilitační program, nejméně 30 směn a individuálně vytypovaným zaměstnancům, kteří byli doporučení lékaři pracovně -lékařské péče.

Rekondičně rehabilitační pobyty trvají 14 dní (výjimkou jsou pouze ženy z noční práce, které mohou jet i na 7 dní) a u všech je zajištěna plná penze a 2 – 3 procedury denně. Zaměstnanci, kteří se zúčastní těchto pobytů a patří do výše uvedených skupin, mají nárok na jeden týden placeného volna (pět pracovních dnů). Ceny těchto pobytů jsou rozdílné. Zaměstnanec si však z celkové částky platí necelou polovinu (záleží zde na délce jeho zaměstnání ve Škodě Auto) a na zbylou část mu přispívá firma ze sociálního fondu.

V případě, že tito zaměstnanci nenaplní stanovenou kapacitu, jsou pobyty nabízeny i ostatním zaměstnancům, kteří ale již nemají nárok na placené pracovní volno.

Pro letošní rok byla vybrána tato lázeňská zařízení: v České republice – Kundratice, Poděbrady, Priessnitzovy lázně Jeseník a Kostelec u Zlína, ve Slovenské republice – Trenčianské Teplice, Turčianské Teplice a Liptovské lázně Lúčky, v Maďarsku – Harkány.

4.7.3 Rekrece, tábory, volný čas

Rekreace zajišťuje pro firmu odborová organizace organizováním a realizací rekreací pro současné i bývalé zaměstnance v rekreačních zařízeních v majetku firmy nebo prostřednictvím cestovních kanceláří, které mají ve své nabídce jak tuzemské, tak zahraniční pobyty. Rekrece jsou organizovány na základě kolektivního vyjednávání a na všechny firma přispívá ze sociálního fondu. Příspěvek od firmy je možné čerpat pouze jednou za kalendářní rok a všechny pobyty jsou zaměstnancům nabízeny a prodávány prostřednictvím poukazů.

Jednotlivé typy rekreací a výše příspěvku od firmy:

1. Rekreační zařízení v majetku firmy Škoda Auto a. s.

K rekreaci rodin s dětmi slouží horská chata Světlanka v Rokytnici nad Jizerou a chata Harrachov, chata v Bedřichově nebo Jetřichovicích, u kterých zaměstnanci hradí 50 % z ceny poukazu.

2. Tuzemské rekreace (týdenní, čtrnáctidenní)

Zaměstnanci Škoda Auto a. s. a bývalí zaměstnanci mají nárok na příspěvek od firmy ve výši 1 000 Kč. Dětem zaměstnanců až do 26 let (studentům bez vlastního příjmu) firma přispívá na tuzemskou rekreaci částkou 500 Kč.

3. Zahraniční rekreace (týdenní, čtrnáctidenní)

U tohoto druhu rekreace činí příspěvek od firmy 2 000 Kč pro zaměstnance a důchodce a 1 000 Kč pro děti zaměstnanců do 26 let.

Zaměstnanec nemůže v kalendářním roce čerpat dotaci na tuzemský i zahraniční pobyt zároveň.

4. Krátkodobé zájezdy organizované odbory a CK

Jedná se např. o zájezdy do Paříže, Holandska nebo Schladmingu, u nichž celková doba pobytu včetně cesty nepřesahuje 5 dnů. Firma přispívá každému zaměstnanci na tyto zájezdy 500 Kč.

Obrázek 5: Chata Světlanka



Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Obrázek 6: Chata v Harachově



Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Dětské tábory

Škoda Auto a. s. prostřednictvím odborů organizuje o letních prázdninách rekreace pro děti svých zaměstnanců. Pro tyto účely vlastní dětské tábory v Nedamově, Jetřichovicích a ve Sloupu v Čechách. Na dětské tábory v tuzemsku firma přispívá až do výše 55 % z celkové ceny poukazu a na zahraniční tábory činí příspěvek 50 % z celkové částky.

Volný čas

Škoda Auto a. s. se snaží přispět ke kvalitnějšímu využití volného času zaměstnanců a jejich rodin podporou sportu a kultury v místech, kde jsou umístěny výrobní závody firmy. Společnost poskytuje zaměstnancům vstupenky na různá kulturní představení nebo permanentky na sportovní akce jako je volejbalová extraliga, hokej či fotbal.

4.8 Vzdělávání zaměstnanců

Škoda Auto a. s. si je dobře vědoma potenciálu, který představují studenti a absolventi vysokých škol, a proto s nimi již během studia navazuje kontakty a nabízí jim takové formy spolupráce, které jim umožní poznat provoz firmy a její firemní kulturu ještě před případným nástupem do firmy. Čerství absolventi vysokých škol se mohou zúčastnit tzv. Trainee programu, jednoročního adaptačního a rozvojového programu, během něhož jsou absolventi zapojeni do pracovního procesu a získávají praktické informace a zkušenosti. Oba tyto programy pomáhají firmě získat kvalifikované, flexibilní a především motivované odborníky.

Vedle programů pro vysoké školy připravuje firma také rozvojové programy, které jsou určené stávajícím zaměstnancům. Škoda Auto a. s. se snaží vybírat své managery především z vlastních řad, a proto součástí jejich profesního růstu je povinný program přípravy kandidátů do managementu, do něhož jsou kandidáti zařazeni až po úspěšném absolvování Assessment Center Management. Managerům je umožněn další osobní rozvoj prostřednictvím řady vzdělávacích akcí organizovaných v tuzemsku i zahraničí.

Zvláštní pozornost je ve Škodě Auto věnována i programům pro nižší a střední články řízení (pro týmové koordinátory a mistry). Týmoví koordinátoři se po absolvování Assessment Center účastní řady vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřeny na zvládnutí jejich role v rámci výrobního systému Škoda. Program personálního

rozvoje mistrů probíhá na základě vlastní koncepce Školy mistrů firmy Škoda Auto a. s., která pomáhá mladým a budoucím mistrům snáze zvládnout řízení lidí.

Pracovníkům na všech úrovních je také nabízena možnost odborné přípravy, která se zaměřuje především na absolvování počítačových, normativních a jazykových kursů.

Všichni zaměstnanci firmy si mohou zvyšovat svoji stávající kvalifikaci a studovat postgraduální doktorandské studium nebo na vysoké škole či vyšší odborné škole. Zaměstnanci se také mohou zúčastnit ročních vzdělávacích kurzů nebo získat výuční list či maturitní vysvědčení. Učební obory při zaměstnání jsou určeny pro ty zaměstnance, kteří nejsou vyučeni ve strojním nebo elektro oboru a mají zájem získat výuční list. Ke studiu může být přijat každý zaměstnanec, který má ukončené základní vzdělání a dosáhl věku 18 let. Zájemci si mohou vybírat z těchto oborů: nástrojář, klempíř (strojírenská výroba), obráběč kovů, strojní kovář, lakýrník, automechanik, elektrikář (silnoproud), autoelektrikář. Další možností je nástavbové studium při zaměstnání, u kterého absolvent získá střední vzdělání s maturitou. Podmínkou přijetí je úspěšně ukončený tříletý učební obor strojního zaměření nebo zaměření elektro a zvládnutí přijímacích zkoušek. Obory jsou zaměřeny na provozní techniku a elektrotechniku. Veškeré vzdělávací aktivity ve firmě zabezpečuje útvar Vzdělávání dospělých, který vydává nabídku kurzů prostřednictvím Katalogu vzdělávacích akcí a časový plán jednotlivých akcí.

Obrázek 7 : Vzdělávací centrum Na Karmeli, Mladá Boleslav



Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

Obrázek 8 : Nové školící centrum Kosmonosy



Zdroj: Interní podklady Škoda Auto

4.8.1 E – learning a nabídkové kurzy

Všichni zaměstnanci mají možnost se přihlásit do nabídky normativních kurzů, kde je připravena široká paleta výběru. Kurzy probíhají ve vzdělávacím centru firmy, každý kurz má až 12 účastníků a podle délky trvání jsou jednodenní nebo vícedenní. Mezi tyto kurzy můžeme zařadit např. kurzy komunikace, pracovní a sociální právo, controlling, Time management, kurzy pozitivního myšlení atd. Každý zaměstnanec se může přihlásit do e – learningových kurzů, které může studovat po pracovní době nebo se může přihlásit i z domova. Mezi tyto kurzy můžeme např. zařadit kurzy jazykové, elektrotechnické, počítačové dovednosti (Excel, Word, prezentace), kurzy kvality. Můžeme sem zařadit i kurzy, které jsou povinné jako jsou „Pravidla IT, Antikorupční školení aj.“

4.8.2 Jazyková příprava

Každý zaměstnanec má nárok navštěvovat jazykové kurzy. V nabídce jsou standardní kurzy: angličtina, němčina, čeština, ruština, španělština a čínština. Podle vstupních testů a rozpočtu nákladového střediska má zaměstnanec navštěvovat malou skupinu o velikosti 4 – 5 účastníků, velkou skupinu 7 – 11 účastníků anebo udržovací

kurz, ve kterém již účastník dosáhl maxima vzdělání. Zaměstnanci mají nárok na návštěvu kurzu i v zahraničí. Cena je určena dle nabídek kurzů. Na tyto kurzy musí zaměstnanec vypisovat kvalifikační dohodu a dodržet všechny pokyny spojené se zvyšováním kvalifikace. Kurzy zaměstnanec navštěvuje externě u jazykových agentur anebo učitelé docházejí za zaměstnanci do firmy. Kurzy probíhají po dohodě s vedoucím pracovníkem s možností napracování anebo mimo pracovní dobu.

4.9 Prodej zaměstnancům

Firma umožňuje svým zaměstnancům:

1) Nákup nových a ojetých vozů. Nový zaměstnanec si může koupit automobil po šesti měsících nepřetržitého zaměstnání ve firmě. Firma také prostřednictvím akce „Mezi námi“ poskytuje zaměstnancům roční pronájem vozidel (operativní leasing), který se týká vozů modelů Citi Go, Fabie, Rapid Roomster, Octavia, Yeti a Superb. Zaměstnanec může s tímto pronajatým vozem najet maximálně 20 000 km za rok, při překročení tohoto limitu se mu za každý další najetý kilometr účtuje jedna koruna navíc. Měsíční splátka závisí na zvoleném modelu a zahrnuje financování vozu, povinné ručení (rozsah krytí škod na zdraví 50 mil. Kč, na majetku a ušlém zisku 50 mil. Kč) a havarijní pojištění (5 % spoluúčast). Případné doplnění mimořádných výbav zvyšuje měsíční splátky o příslušnou částku. Po uplynutí jednoho roku je možné buď vůz odkoupit za předem stanovenou zůstatkovou hodnotu nebo lze pokračovat v jeho financování prostřednictvím společnosti ŠkoFIN. Zaměstnanec také může vůz vrátit a uzavřít další smlouvu o financování nového vozidla podle aktuální nabídky. Nebo si zaměstnanec může zvýhodněně odkoupit ojetý služební vůz podle interních pravidel a norem.

2) Nákup náhradních dílů, originálního příslušenství, reklamních předmětů, vyřazených strojů a zařízení a vyřazených materiálů.

3) Drobné služby, mezi které patří například broušení náradí, svářečské, zámečnické, lakýrnické a truhlářské práce.

4) Využívání služeb mobilního operátora

5) Nákup výpočetní techniky

Všechny tyto výhody jsou zaměstnancům poskytovány za zvýhodněné zaměstnanecké ceny.

5 FORMULACE CÍLE, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Každá firma se snaží získat nové a kvalifikované zaměstnance. Způsobů, jakým se firma snaží motivovat nové, ale i stálé zaměstnance, jsou benefity. Odměňování a benefity mají velmi pozitivní účinek na motivaci zaměstnanců. Pokud firmy chtějí, aby jejich účinek na motivaci pracovníků byl pozitivní, měly by zjišťovat, jaké výhody pracovníci od zaměstnavatele očekávají u nových zaměstnanců, tak i se zajímat o spokojenost stávajících služeb. Autorka této bakalářské práce se rozhodla zjistit názor u nově nastupujících zaměstnanců.

Cílem u nově nastupujících zaměstnanců bylo zjistit, zda se před vstupem do firmy zajímají o odměňování a firemní benefity. Které pozitivně ovlivňují rozhodnutí začít ve firmě pracovat, jakou jim přikládají důležitost, vlastní názor na ně a faktory, které při výběru budoucího zaměstnání rozhodující.

Autorka nejprve popisuje provedený průzkum a dále se věnuje vyhodnocení ho průzkumu, jeho výsledkům, eventuelně doporučení zlepšení v dané oblasti.

Technika přímého dotazu je nejpoužívanější způsob zjišťování názorů. V neposlední řadě je velice důležité věnovat pozornost zejména k gestice a mimice dotazovaných, které nám dokážou prozradit velké množství informací. V autorčině případě bylo možné za pomoci personálního oddělení a praktikantů, kteří na nástupních školeních pomáhali, provést metodu osobního dotazování, tedy rozhovorem.

Před sestavením dotazníku měla autorka možnost dne 26. 11. 2012 osobně navštívit nástupního školení, aby byla schopna zohlednit náročnost dotazníku nastupující zaměstnance. Autorka zjistila, že nástupní školení jsou pro zaměstnance velmi náročná, protože během dopoledních hodin jsou na ně kladeny velké množství nových informací. Je proto velice důležité a zároveň velmi obtížné udržet jejich pozornost po celou dobu konání školení. Dotazník byl této skutečnosti přizpůsoben. Velký zřetel byl brán srozumitelnost a jednoduchost otázek, nebylo používáno nesrozumitelných výrazů a cizích slov, s ohledem na to, že část větší respondentů mohou tvořit, vzhledem k zaměření dané firmy, dělníci s konečným vzděláním vyučen nebo vyučen s maturitou na rozdíl od vysokoškoláků.

Před průzkumem bylo předběžně náhodně dotázáno deset respondentů, aby byly odhaleny nedostatky a mohla se tak autorka vyhnout chybám v nesprávném nepochopení otázek či byla vyloučena otázka neochoty neodpovídat.

Rozhovory byly vedeny u nově nastupujícím zaměstnancům na nástupním školení, které se koná vždy k prvnímu dni v daném měsíci pro nastupující z Vrchlabí a Kvasin v Mladé Boleslavi, kde je pro nejen tyto účely postaveno nové školící středisko, ale i sestaven speciální tým personalistů, kteří jsou vyškoleni a připraveni pomáhat a zodpovědět veškeré dotazy zaměstnanců. Tato školení jsou pro všechny zaměstnance povinná. Sběr dat se uskutečnil v období od 26. 11. 2012 do 28. 2. 2013. Průzkum probíhal za pomoci praktikantů, kteří byli předem seznámeni se záměrem a důležitostí rozhovorů. Díky tomu se podařilo získat velké množství dat od dotazovaných. Před každým školením probíhala prezentace a představení jednotlivých bodů programu, kde byli zaměstnanci seznámeni s důležitými informacemi o podniku, právech a zároveň povinnostech zaměstnanců, možnostech poskytovaných výhod, benefitech, jak je využívat a co proto musí udělat. Následovala samostatná informace o rozhovoru, seznámení s otázkami a hlavně za jakým účelem jsou data sbírána a čeho se týkají. Autorka upozornila na skutečnost, že rozhovorem mohou budoucí zaměstnanci vyjádřit své představy, potřeby, přání a přispět tak ke zlepšení současné situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů, protože výsledky průzkumu budou předány útvaru personalistiky a sociální péče, které je hlavní náplní jejich práce. Autorka dotazovaným sdělila veškerá data získána rozhovorem budou použity pro bakalářskou práci, dále budou data poskytnuta danému útvaru. Rozhovor (dotazník) bude anonymní.

Každý ze zaměstnanců obdržel důležité dokumenty. Mezi které pracovní řád, brožura pro nové nastupující zaměstnance, kolektivní smlouva, základní údaje pro jednoduchou navigaci v organizaci a důležitá telefonní čísla.

5.1 Formulace hypotéz

Pro naše dotazníkové šetření jsme stanovili následující hypotézy:

1. Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda nově nastupující zaměstnanci jsou převážně muži.
2. Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda zaměstnanci společnosti Škoda Auto mají zájem o další vzdělávání při zaměstnání.
3. Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda zaměstnanci jeví zájem o studium jazyků při zaměstnání.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ FORMOU ROZHOVORU

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1) POHLAVÍ

MUŽ ano-ne

ŽENA ano-ne

2) VĚK _____

0 – 29, 30 – 39, 40 – 49, 50 a více

3) RODINNÝ STAV

SVOBODNÝ ano-ne

ŽENATÝ..... ano-ne

ROZVEDENÝ ano-ne

4) UKONČENÉ VZDĚLÁNÍ

VYUČEN..... ano-ne

STŘEDNÍ S MATURITOU..... ano-ne

VOŠ..... ano-ne

VYSOKOŠKOLSKÉ..... ano-ne

5) NASTUPUJÍCÍ POZICE

THP..... ano-ne

DĚLNICKÁ ano-ne

6) ZJIŠŤOVALI JSTE PŘED VSTUPEM DO FIRMY ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY?

ANO X NE

7) OVLIVNIKO TO VAŠE ROZHODNUTÍ ZAČÍT ZDE PRACOVAT?

ANO X NE

8) ODKUD JSTE SE DOZVĚDĚLI O ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHODÁCH?

ZNÁMÍ..... ano-ne
INTERNET..... ano-ne
INTERNÍ NOVINYano-ne
JINÉ..... ano-ne

9) JE PRO VÁS IFORMOVANOST O VÝHODÁCH DOSTATEČNÁ?

ANO X NE

10) JSOU PRO VÁS ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY MOTIVUJÍCÍ?

ANO X NE

11) PLÁNUJETE VYUŽÍT PŘÍSPĚVEK FIRMY NA VLASTNÍ BYDLENÍ?

ANO X NE

12) VYUŽÍVÁTE UBYTOVNU ZAMĚSTNAVATELE?

ANO X NE

13) JE PRO VÁS PŘÍSPĚVEK FIRMY 800,- NA PEZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ DOSTAČUJÍCÍ?

ANO X NE

14) JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ, ŽE FIRMA UMOŽŇUJE SVÝM ZAMĚSTNANCŮM DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PŘI ZAMĚSTNÁNÍ?

ANO X NE

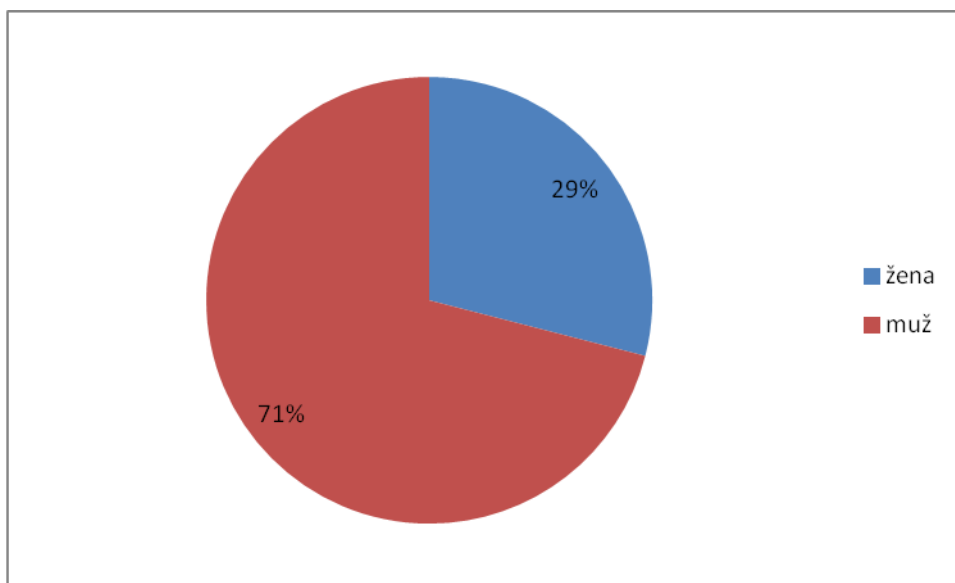
15) VYUŽIJETE MOŽNOST NAVŠTĚVOVAT JAZYKOVÉ KURZY?

ANO X NE

6.1 Pohlaví zaměstnanců

Z následujícího grafu (obr. 3) je patrné, že převážnou část nově nastupujících zaměstnanců tvořili muži. Je to dáno zejména charakterem firmy. Protože se jedná o výrobní podnik, převažují zde činnosti, které vykonávají spíše muži.

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

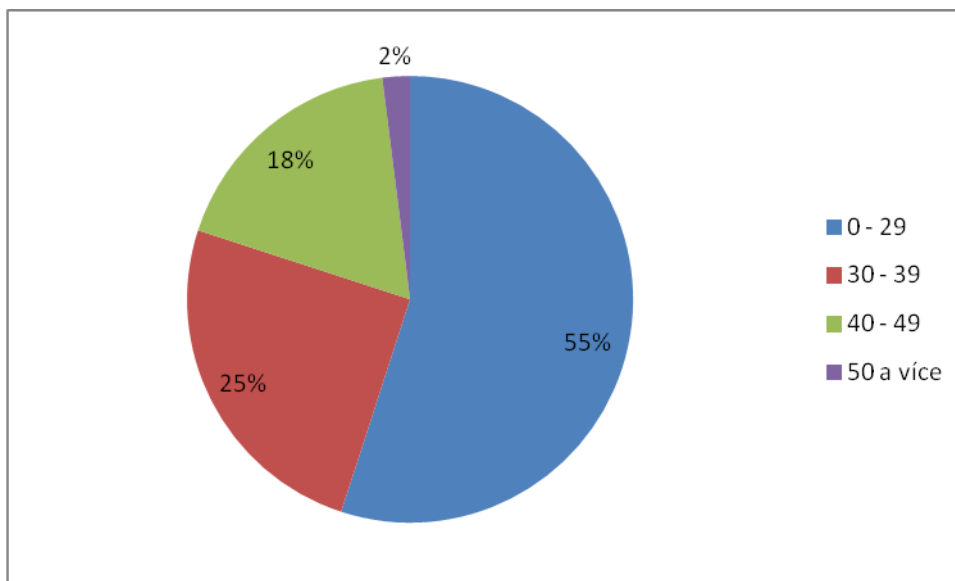


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.2 Věk zaměstnanců

Nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 0 – 29 let, kteří tvořili 55 % dotazovaných. Naopak nejmenší zastoupení má věková skupina 50 a více let. Věkové složení respondentů vypovídá o tom, že do podniku nastupují zaměstnanci mladší věkové skupiny. Zaměstnanci do 40 let tvoří největší % všech dotázaných. Tato situace může být způsobena náročností výroby, kterou starší zaměstnanci nechtějí nebo už nemohou vykonávat a jednak tím, že mladší lidé jsou na rozdíl od těch starších ochotni přestěhovat se za zajímavou pracovní nabídkou.

Graf 2: Věk zaměstnanců

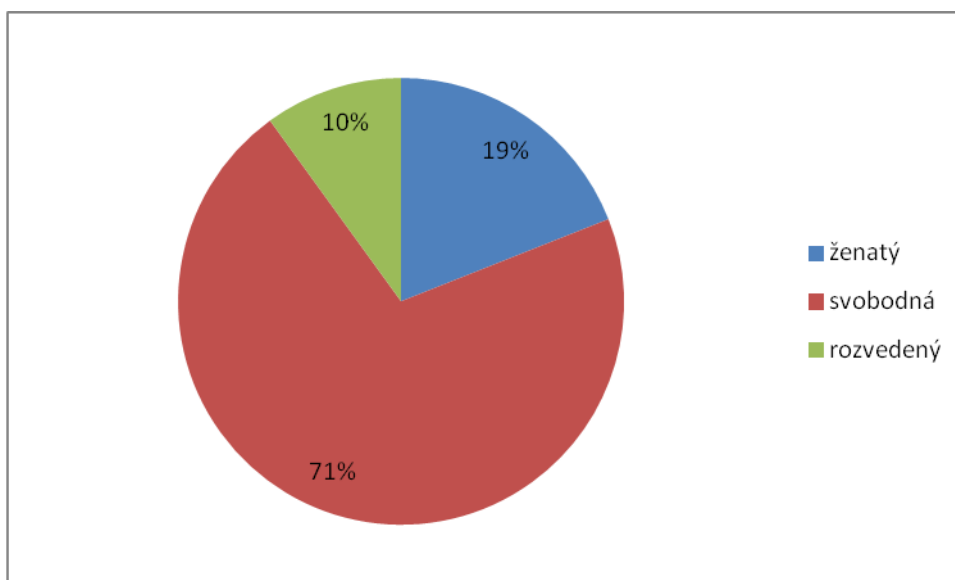


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.3 Rodinný stav

Údaje v grafu jednoznačně ukazují, že 71 % všech dotázaných jsou svobodní lidé, 19 % respondentů je ženatých nebo vdaných a 10 % rozvedených.

Graf 3: Věk zaměstnanců

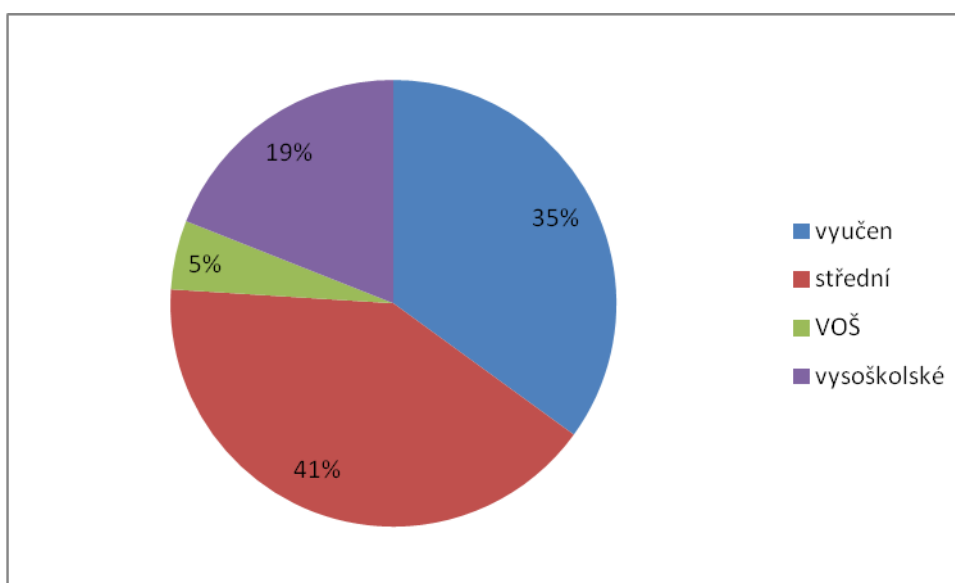


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.4 Ukončené vzdělání

Většina nově nastupujících zaměstnanců má buď středoškolské vzdělání (41 % respondentů) nebo je vyučena (35 % dotázaných). Vysokoškolské vzdělání a vyšší odborné vzdělání dosáhlo 24 % respondentů z celkového počtu. Téměř všichni tito zaměstnanci nastoupili jako technicko– hospodářští pracovníci.

Graf 4: Ukončené vzdělání

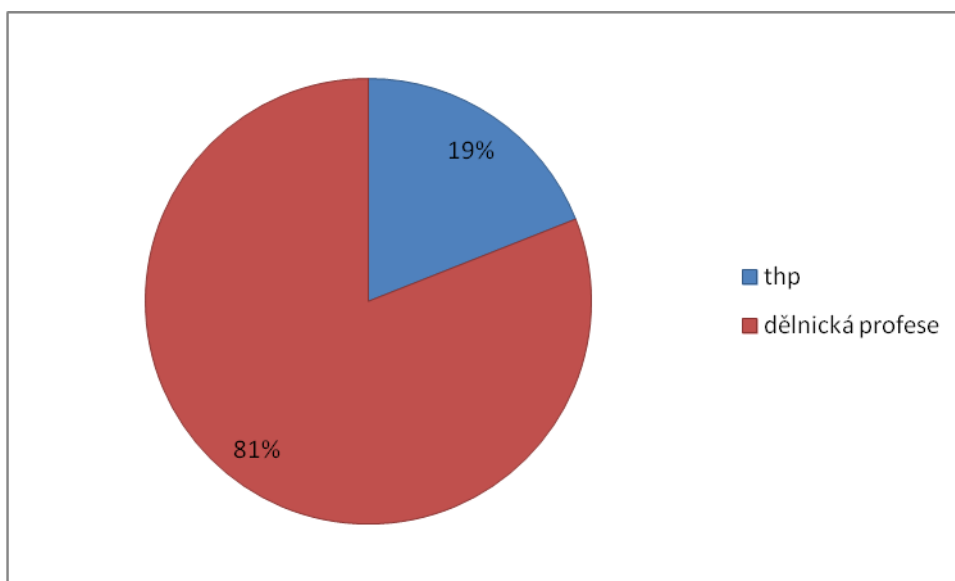


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.5 Nastupující pozice

Dělníci tvořili 81 % všech dotázaných a technicko–hospodářští pracovníci 19 %.

Graf 5: Nastupující pozice

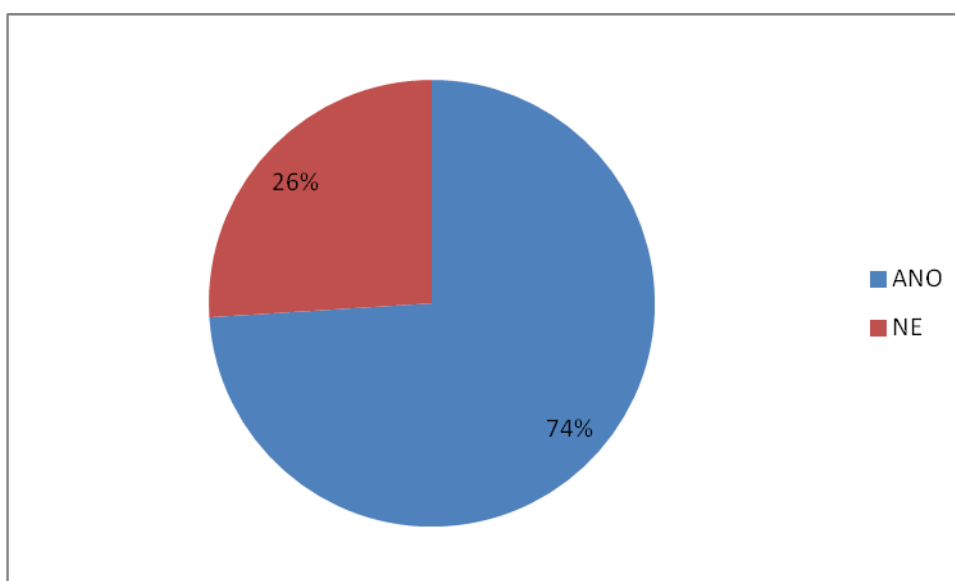


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.6 Zjišťovali jste před vstupem do firmy zaměstnanecké benefity?

Z následujícího grafu je zřejmé, že zaměstnanci si začínají uvědomovat důležitost zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci zjišťují, že je pro ně někdy výhodnější, pokud jim firma umožní využívat benefity oproti zvyšování platu. 74 % dotázaných si před vstupem do firmy zjišťovalo, jaké zaměstnanecké výhody firma svým zaměstnancům poskytuje, dalších 26 % se o tuto skutečnost nezajímali.

Graf 6: Zjišťovali jste před vstupem do firmy zaměstnanecké benefity

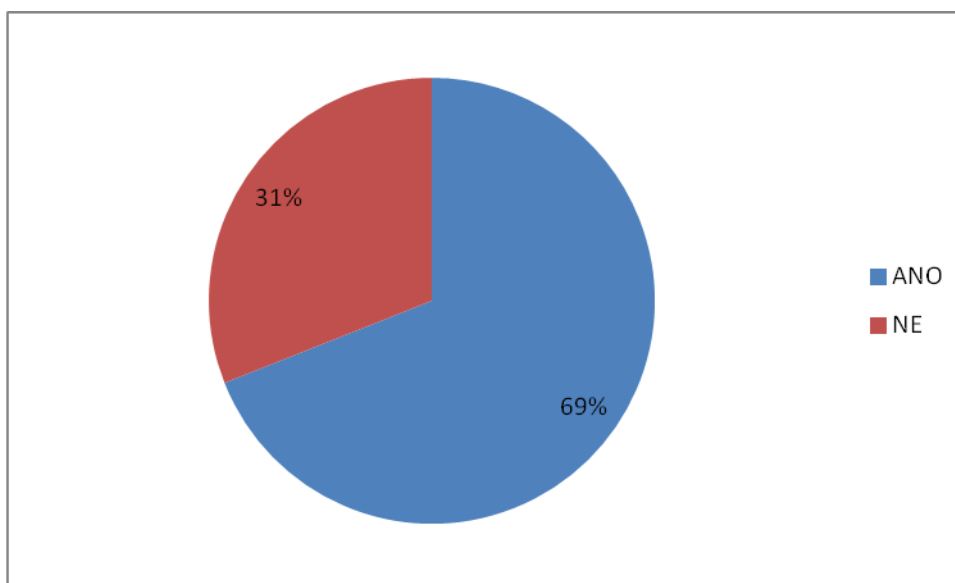


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.7 Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí zde začít pracovat?

Tato otázka se snaží zjistit, zda zaměstnanci, kteří se zajímali o výhody, byli nějak ovlivněni nabídkou stávajících služeb. 69 % dotázaných odpověděli, že to jejich rozhodnutí ovlivnilo, 31 % tato skutečnost neovlivnila.

Graf 7: Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí zde začít pracovat?



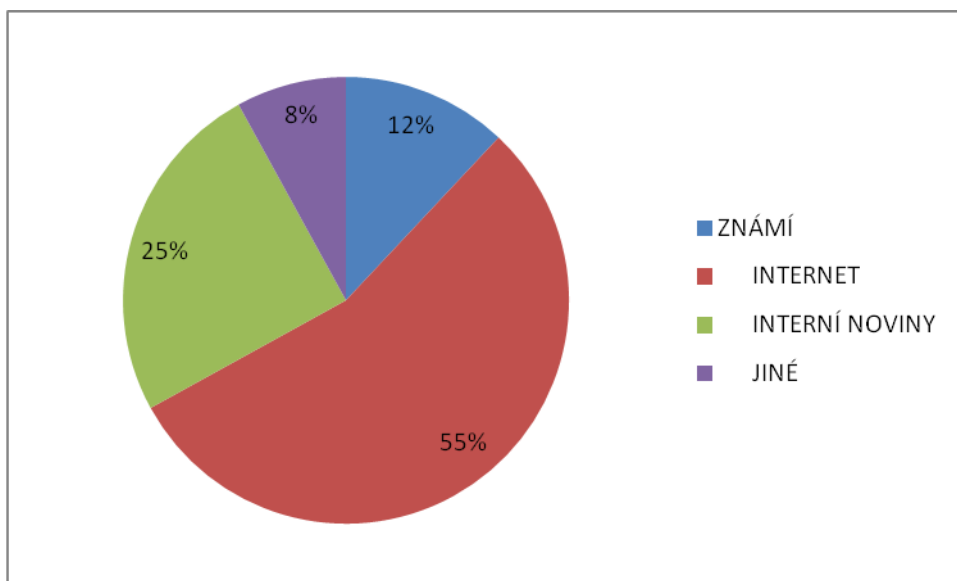
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.8 Odkud jste se dozvěděli o zaměstnaneckých výhodách?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký je pro zaměstnance nejpřijatelnější způsob získávání informací o zaměstnaneckých výhodách.

55 % se dozvědělo o výhodách z internetu, 25 % z interních novin vydávaných firmou, 12 % od svých známých a 8 % jiným způsobem např. úřad práce, nábor, pohovor s personalistou ve firmě, předchozí zaměstnání ve Škodě Auto, ale i Střední odborné učiliště Škoda Auto nebo Vysoká škola Škoda Auto.

Graf 8: Odkud jste se dozvěděli o zaměstnaneckých výhodách?

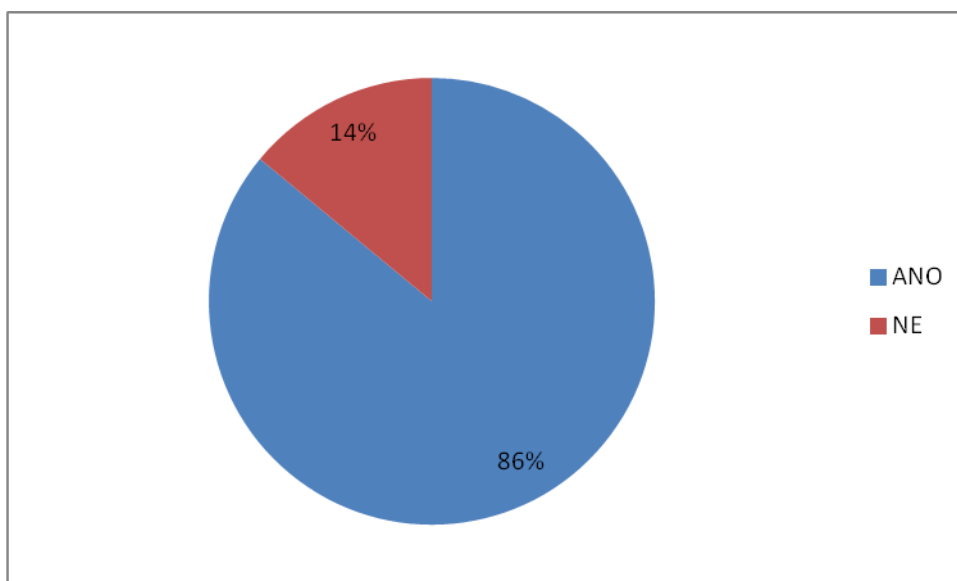


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.9 Je pro Vás informovanost o výhodách dostatečná?

Je zřejmé, že zaměstnanci všeobecně považují přístup k informacím o zaměstnaneckých výhodách za dostatečný. Celkem tuto možnost potvrdilo 86% respondentů. Dalších 14 % se cítí nedostatečně informována.

Graf 9: Je pro Vás informovanost o výhodách dostatečná?

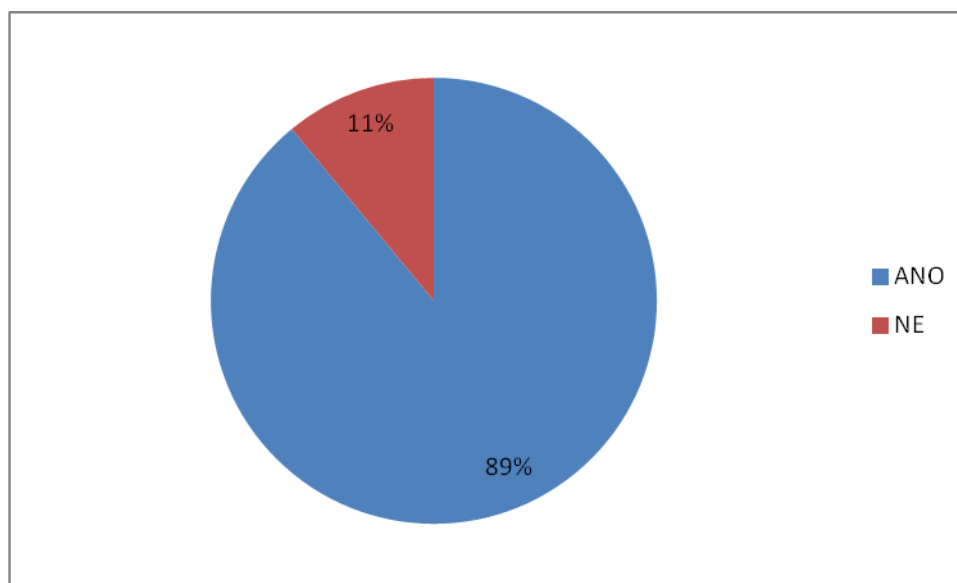


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.10 Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody motivující?

89 % dotazovaných odpovědělo, že nabídka současných zaměstnaneckých výhod je pro ně motivující, pro dalších 11 % ne. To může být způsobeno rozdílnou představou a nebo jevit zájem rozšíření nabídky.

Graf 10: Je pro Vás informovanost o výhodách dostatečná?

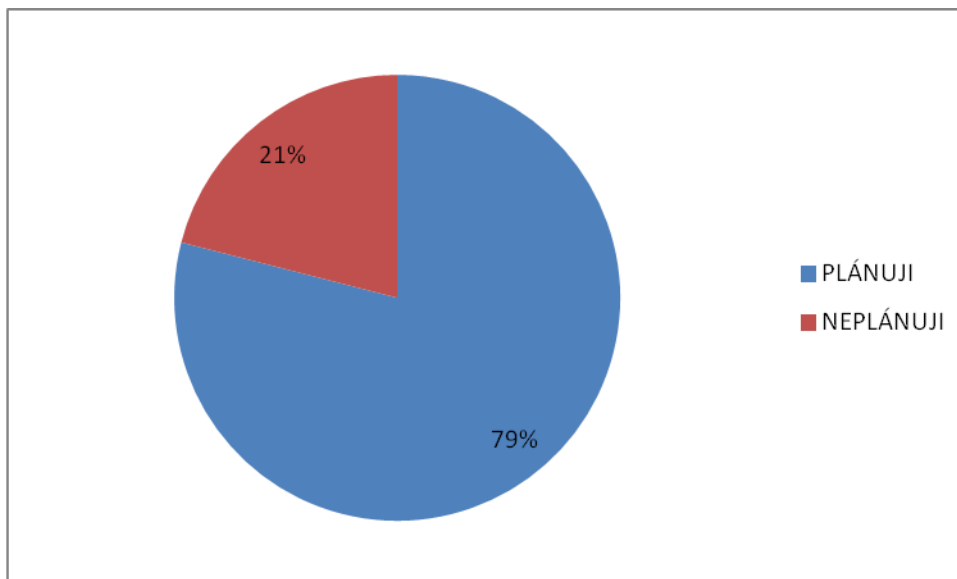


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.11 Plánujete využít příspěvku firmy na vlastní bydlení?

79 % dotazovaných odpovědělo, že plánuje využít bezúročnou půjčku na stavbu nebo na koupi vlastního bytu, to z toho důvodu, že převážné % bylo mladých lidí, 21 % prozatím tuto nabídku nevyužije, protože např. již bydlí ve svém bydlení.

Graf 11: Plánujete využít příspěvku firmy na vlastní bydlení?

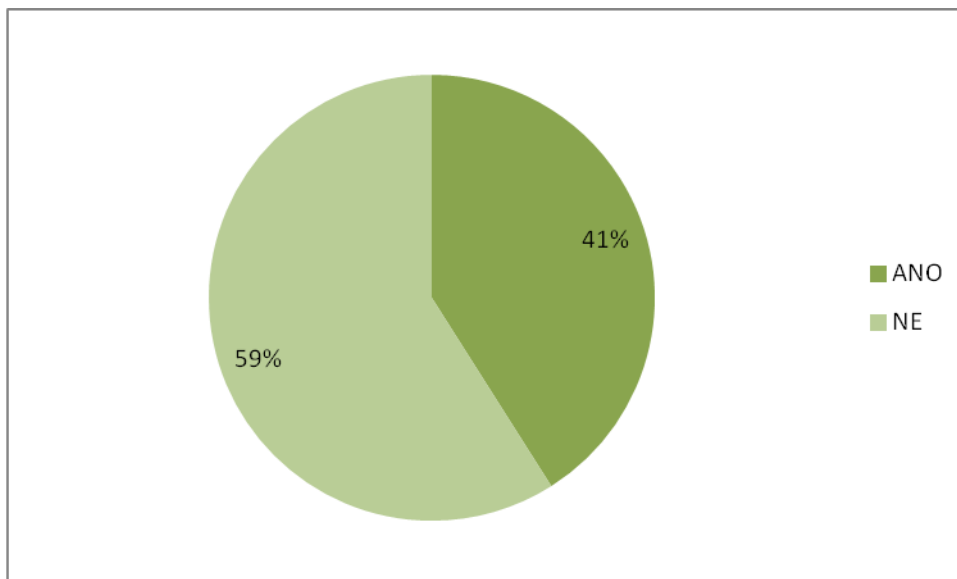


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.12 Využíváte ubytovnu zaměstnavatele?

41 % dotazovaných odpovědělo, že by do zaměstnání dojíždělo z velké dálky, tudíž využívají prozatím ubytovací zařízení a v budoucnu se chystají přestěhovat nebo jiným způsobem vyřešit stávající bytovou situaci, 59 % toto zařízení nevyužívá.

Graf 12: Využíváte ubytovnu zaměstnavatele?

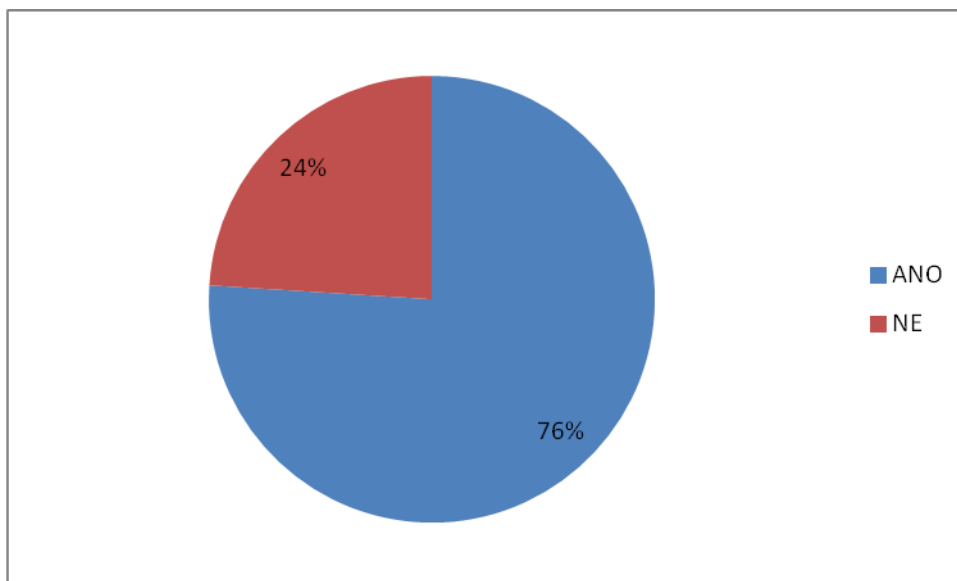


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.13 Je pro Vás příspěvek firmy 800,- na penzijní připojištění dostačující?

76 % dotazovaných odpovědělo, že příspěvek na penzijní připojištění je dostačující, 24 % účastníků by si přálo příspěvek zvýšit. Příspěvek firmy oproti jiným zaměstnavatelům není nejvyšší, ale za to firma přispívá jednotně všem zaměstnancům stejnou částku a nesnaží se zvýhodňovat například zaměstnance, kteří v podniku pracují delší dobu nebo kteří ve firmě odpracovali alespoň jeden rok. Proto by tento benefit mohl působit motivačně i na nově nastupující zaměstnance.

Graf 13: Je pro Vás příspěvek firmy 800,- na penzijní připojištění dostačující?

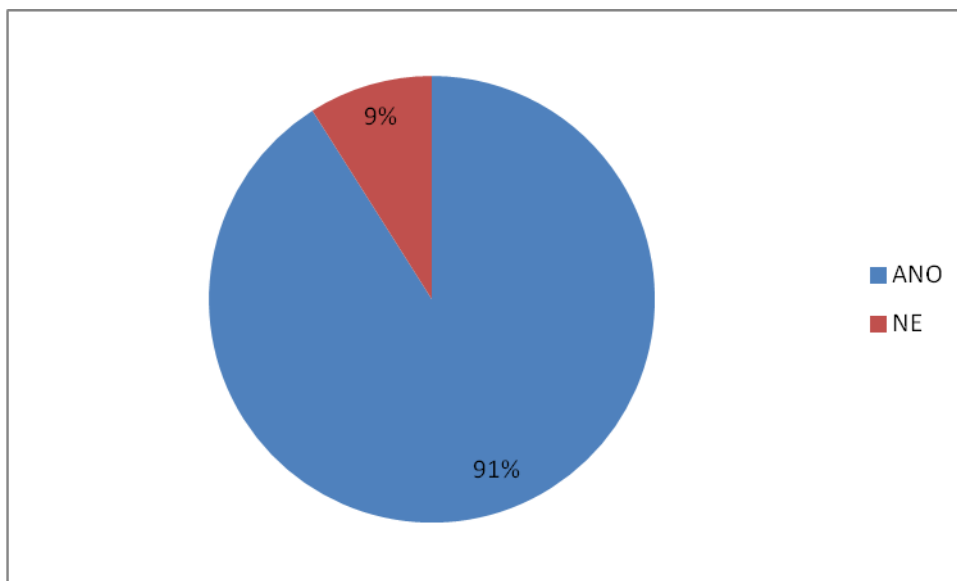


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.14 Je pro Vás důležité, že firma umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání při zaměstnání?

91 % zaměstnanců považuje možnost se dále vzdělávat při zaměstnání jako lukrativní nabídku. Průzkum je zcela jistě ovlivněn tím, že do firmy v tomto období nastupuje vyšší % mladých lidí, kteří možnostmi se vzdělávat zvyšují svoji šanci v současném zaměstnání a na trhu práce. Dalších 9 % zaměstnanců o další rozvoj nejeví.

Graf 14: Je pro Vás důležité, že firma umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání při zaměstnání?

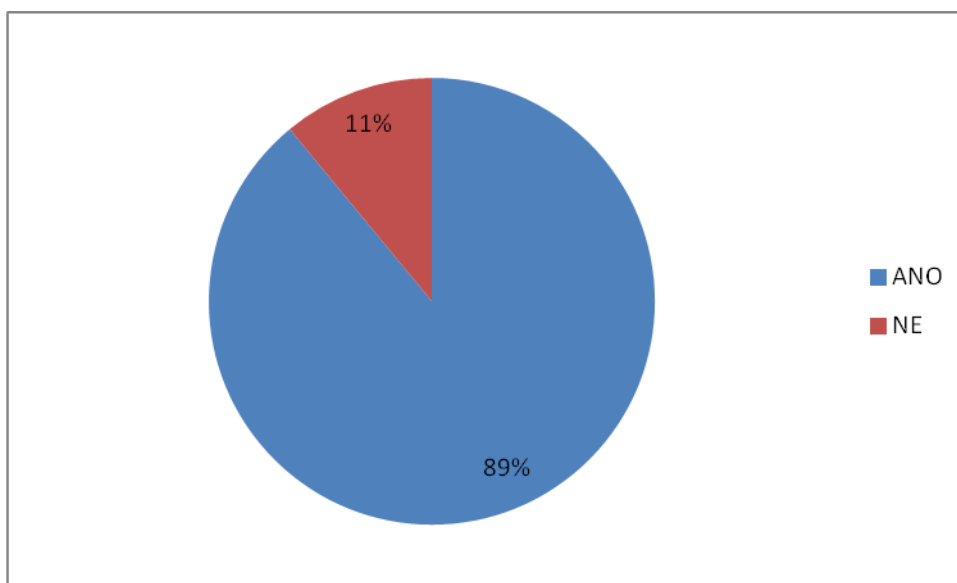


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

6.15 Využijete možnost navštěvovat jazykové kurzy?

89 % zaměstnanců považuje bezplatné jazykové kurzy za motivující benefit. I když bylo převážné množství zaměstnanců přijato na dělnické profese, i tito zaměstnanci mají možnost bez rozdílu navštěvovat tyto kurzy a zvyšovat tím tak svoji kvalifikaci. 11 % o návštěvu kurzů zájem nemají kvůli časovým možnostem a dojíždění do zaměstnání.

Graf 15: Využijete možnost navštěvovat jazykové kurzy?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

7 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Celé dotazníkové šetření bylo provedeno především za účelem získání informací o názorech zaměstnanců k sociálnímu programu firmy. Na základě provedené šetření jsou v této kapitole navrženy určité závěry a doporučení, které by měly prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zvýšit motivaci a spokojenost nově nastupujících zaměstnanců.

Z výsledků bylo zjištěno, že zaměstnanci si začínají uvědomovat sílu benefitů, protože před nástupem do firmy Škoda Auto a. s. si zjišťovali, co všechno by jim firma kromě platu mohla poskytovat, a u většiny to ovlivnilo jejich rozhodnutí přijmout zaměstnání ve firmě. Tento závěr je pro firmu velmi důležitý, protože společnost věnuje oblasti péče.

Nejčastějším zdrojem informací o výhodách zůstávají pro nově nastupující zaměstnance jednoznačně známí a naopak nejméně využívaným způsobem se ukázaly noviny nebo úřady práce.

Firma Škoda Auto a. s. poskytuje svým zaměstnancům velice atraktivní a bohatý sociální program. Všechny tyto výhody zaměstnavatel zajišťuje, aniž by mu to nakazoval zákon, a proto také chce, aby i informace z této oblasti zaměstnance zaujaly a aby ho zlákaly k tomu, že se bude ucházet o místo v podniku. Jednou z možností, jak zvýšit povědomí

o poskytovaných benefitech je prostřednictvím inzerátů. Většina zaměstnanců si uvědomuje důležitost vzdělání a chtějí se i po vstupu do firmy dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti ze své vlastní iniciativy. Potenciálního uchazeče by proto mohl zaujmout inzerát, ve kterém by byla uvedena možnost dalšího vzdělání či rekvalifikace nebo návštěvou jazykových kurzů. Velkou část respondentů tvořili dělníci, a proto by v inzerátech měla být zdůrazněna i skutečnost, že možnosti dalšího vzdělání mohou využívat i lidé v dělnických profesích. V dnešní době si mnoho potenciálních uchazečů musí řešit svoji bytovou situaci, a proto by na ně mohla motivačně působit možnost využití firemních bezúročných půjček na podporu bydlení.

Firma Škoda Auto a. s. vydává časopis Škoda Mobil, jehož cílem je informovat zaměstnance nejen o záměru a dění v celé společnosti, ale i o činnostech a službách, které firma poskytuje zaměstnancům a jejím zákazníkům. Tento časopis je však v současné době přístupný pouze současným pracovníkům firmy, a proto by jeho zveřejnění mohlo zvýšit atraktivitu společnosti a zároveň ji odlišit od ostatních. Časopis

je již dostupný na internetu ve formátu Pdf, kde by si ho mohl potenciální uchazeč stáhnout a přečíst ještě než si domluví první pohovor.

Poslední návrh vyplývá z otázek týkajících se penzijního připojištění a jeho cílem je motivovat zaměstnance ke spoření vyšší částky a zároveň tím zaujmout i pracovníky, kteří o penzijním připojištění buď vůbec nepřemýšleli, nebo je v tuto chvíli jeho zřízení nezajímá. Hlavním důvodem, proč by si zaměstnanci měli zakládat penzijní připojištění je skutečnost, že důchod, který budou v budoucnosti dostávat od státu, jim nebude muset stačit k zajištění životní úrovně, na kterou byli zvyklí, a aby předešli této situaci, měli by si ukládat peníze na penzijní připojištění, které jim ve stáří přinese další potřebný příjem. Tento závažný důvod si však někteří zaměstnanci stále ještě neuvědomují. Dalším problémem je, že někteří zaměstnanci si sice spoří, ale velmi často jsou to nižší částky, jejichž hlavním záměrem je získat příspěvek od firmy. Z toho vyplývá, že i výše firemního příspěvku je pro zaměstnance motivujícím faktorem k zahájení spoření, a proto by se mohla firma pokusit motivovat pracovníky ještě více tím, že by nepřispívala všem zaměstnancům jednotně, ale přispívala by jim podle výše jejich úločky. Čím vyšší by byla částka, kterou by si zaměstnanec spořil, tím vyšší by byl příspěvek od firmy. Toto řešení by u zaměstnanců mohlo vyvolat zájem spořit si vyšší částku a zároveň by mohlo oslovit i zaměstnance, kteří se do této chvíle o tento benefit nezajímali.

7.1 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1: Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda nově nastupující zaměstnanci jsou převážně muži.

Dotazníkovým šetřením autorka bakalářské práce potvrdila hypotézu, že převážnou část nově nastupujících zaměstnanců tvořili muži. Je to převážně tím, jak již autorka zmínila u popisu vyhodnocování grafu, že se jedná o výrobní podnik, kde převažují činnosti, které vykonávají z větší míry muži.

Hypotéza 2: Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda zaměstnanci společnosti Škoda Auto mají zájem o další vzdělávání při zaměstnání.

Dotazníkovým šetřením autorka bakalářské práce potvrdila hypotézu, že zaměstnanci firmy mají zájem o další vzdělávání při zaměstnání. Mínění je převážně ovlivněno nástupem mladých lidí do společnosti a také zaměstnanců, kteří by rádi zvyšovali svoji kvalifikaci a možnosti vyššího úspěchu ve firmě či na trhu práce.

Hypotéza 3: Dotazníkovým šetřením potvrdíme či vyvrátíme hypotézu, zda zaměstnanci jeví zájem o studium jazyků při zaměstnání.

Dotazníkovým šetřením autorka bakalářské práce potvrdila hypotézu, že zaměstnanci firmy mají zájem o návštěvu jazykových kurzů bez rozdílu, na jaké byli přijati pozice. Návštěvou kurzů zvyšují tak svoji cenu v rámci firmy, možnosti v budoucnu přejít na lepší místo v ně firmy, ale i mimo společnost.

ZÁVĚR

Společnost Škoda Auto a. s. patří mezi naše nejvýznamnější a nejobdivovanější firmy, a proto si je velmi dobře vědoma odpovědnosti a závazku, který má vůči svým zaměstnancům. Prostřednictvím sociálního programu se jim snaží vytvářet podmínky, které jim zajistí potřebný odpočinek, zachování dobré zdravotní kondice, odpovídající kvalifikaci a osobní růst. Pracovník, který má zabezpečené výše uvedené podmínky, je pak schopen odvádět vynikající výkony, které jsou základem dlouhodobé konkurenceschopnosti a prosperity firmy.

Z důvodu nutnosti zjištění názorů a nalezení nových návrhů vedoucích ke zkvalitnění stávající oblasti sociální péče byl v rámci práce provedeno dotazníkové šetření u nových zaměstnanců firmy na dané téma. Úkolem průzkumu bylo poskytnout informace o dané problematice oddělení sociálních služeb, jehož neustálou snahou je poskytovat zaměstnancům kvalitní služby v sociální oblasti.

Pro potřeby průzkumu byl sestaven dotazník. Dotazníky byly rozdávány na nástupním školení, jehož samotný průběh je pro nové zaměstnance velmi náročný, a proto i tvorba dotazníku musela být přizpůsobena této skutečnosti. Z důvodu získání dostatečného kvalitativního vzorku průzkum probíhal po dobu tří měsíců a to v období od 26. 11. 2012 do 28. 2. 2013. Na základě zjištěných výsledků byla navržena konkrétní řešení týkající se zaměstnaneckých výhod, která by měla zvýšit motivaci a spokojenost nejenom nových, ale i stávajících zaměstnanců. Společnost Škoda Auto a. s. disponuje velmi kvalitním a propracovaným programem sociální politiky, který je jedním z rozhodujících kritérií při výběru zaměstnání u mnoha potencionálních uchazečů. Cílem firmy by proto měla být snaha o zvyšování povědomí o poskytovaných benefitech. Jak vyplývá z návrhů bakalářské práce, jednou z možností jak by firma mohla zaujmout a motivovat případné potencionální zaměstnance, je oslovení formou inzerce. Tyto inzeráty by měly obsahovat benefity, ve kterých by firma vyzdvihla takové výhody, jimiž se odlišuje od ostatních firem nebo které jsou pro zaměstnance důležité. Mezi tyto benefity by například patřily: možnost dalšího vzdělání a rozvoje, jazykové kurzy, možnost využití firemních bezúročných půjček na podporu bydlení, týdnů dovolené navíc, možnost výhodné koupě osobních vozů a ostatních výrobků firmy nebo poskytovaná nadstandardní lékařská péče. Další možností, jak zaujmout potencionální uchazeče a zároveň zvýšit atraktivitu společnosti, je například zpřístupnění časopisu Škoda Mobil pro širší veřejnost. Časopis je prezentován na internetu ve formátu pdf, kde má potencionální uchazeč možnost dozvědět se o chodu

podniku a o činnostech a službách, které firma svým zaměstnancům poskytuje. Bylo by možná potřeba na tento časopis více upozornit např. u potencialních zájemců o místo ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

JANOŠKOVÁ, J. – KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0

KOLEKTIV AUTORŮ, *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978 –80–7452-024-2

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6

PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing , 2006. ISBN 80-247-1706-9

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

SMĚKAL, V.: *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno, Barrisrer & Prillcipal,2004. ISBN80-86598-65-9

ŠTRACH, P.: *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, ISBN 978-80-86730-32-5

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

Slovník cizích slov 2013. [online]. © Slovník cizích slov [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/motivovat>

Škoda zaměstnanecký portál: Kolektivní smlouva 2012. [online]. © Kolektivní smlouva [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://portal.skoda.vwg/wps/myportal>

Škoda zaměstnanecký portál: Zaměstnanecké benefity. [online]. © Zaměstnanecké benefity [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <https://portal.skoda.vwg/wps/myportal>

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály společnosti Škoda Auto a. s.

Kolektivní smlouva společnosti Škoda Auto a. s. na období 1. 4. 20012 – 31. 3. 2013

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces uspokojení potřeb	11
Obrázek 2: Proces motivace	15
Obrázek 3: Maslowova teorie potřeb	17
Obrázek 4: Vzorec výkonové motivace	19
Obrázek 5: Chata Světlanka	46
Obrázek 6: Chata v Harachově	46
Obrázek 7: Vzdělávací centrum Na Karmeli, Mladá Boleslav	48
Obrázek 8: Nové školící centrum, Kosmonosy	49

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	55
Graf 2: Věk zaměstnanců	56
Graf 3: Rodinný stav	56
Graf 4: Ukončené vzdělání	57
Graf 5: Nastupující pozice	58
Graf 6: Zjišťovali jste před vstupem do firmy zaměstnanecké benefity?	58
Graf 7: Ovlivnilo to Vaše rozhodnutí zde začít pracovat?	59
Graf 8: Odkud jste se dozvěděli o zaměstnaneckých výhodách?	60
Graf 9: Je pro Vás informovanost o zaměstnaneckých výhodách dostačující?	60
Graf 10: Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody motivující?	61
Graf 11: Plánujete využít příspěvek firmy na vlastní bydlení?	61
Graf 12: Využíváte ubytovnu zaměstnavatele?	62
Graf 13: Je pro Vás příspěvek firmy 800,- na penzijní připojištění dostačující?	63
Graf 14: Je pro Vás důležité, že firma umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání při zaměstnání?	64
Graf 15: Využijete možnost navštěvovat jazykové kurzy?	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výše půjčky v závislosti na jejím účelu	32
Tabulka 2: Výše platby za ubytování	33
Tabulka 3: Dovolená	37
Tabulka 4: Pracovní volno s náhradou mzdy	38
Tabulka 5: Další dny volna s náhradou mzdy	39
Tabulka 6: Volné dny s náhradou mzdy podle Kolektivní smlouvy	39
Tabulka 7: Pracovní výročí	41
Tabulka 8: Poměrné části odměny za jeden měsíc po dovršeném výročí	41
Tabulka 9: Výše sociální podpory pro seniory	42

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Iva Šonková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované

Název práce: Odměňování zaměstnanců z pohledu personální andragogiky

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran: 74

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

