

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

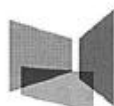
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDNICTVÍM BENEFITŮ VE ŠKODA AUTO a.s.**

**Dana KORMOŠOVÁ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Dana Kormošová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o problematice motivace a stimulace pracovníků. Praktickým cílem práce je analyzovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho účinnosti.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Teorie motivace pracovního jednání
3. Zaměstnanecké benefity jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců
4. Společnost ŠKODA AUTO a.s. a její systém zaměstnaneckých benefitů
5. Empirický výzkum – analýza účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009.* Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Vedoucí katedry

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

  
Dana Kormošová  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 11.12.2019

## Obsah

Úvod .....	6
1 Motivace pracovního jednání .....	7
1.1 Teorie motivace pracovního jednání .....	8
1.2 Zdroje motivace.....	13
2 Zaměstnanecké benefity jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců .....	16
2.1 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	17
2.2 Poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	18
3 Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	22
4 Empirický výzkum .....	26
4.1 Metodika empirického výzkumu .....	26
4.2 Výsledky empirického výzkumu .....	26
4.3 Návrh opatření .....	32
Závěr .....	35
Seznam literatury .....	37
Seznam obrázků .....	39
Seznam příloh .....	40

## Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

## Úvod

V dnešní době je problematika motivace velmi důležitá, jelikož se s ní setkáváme v každodenním osobním i pracovním životě. Spokojenost zaměstnanců ve firmě je nezbytná pro úspěch každé firmy. Nejčastějším způsobem motivace zaměstnanců je finanční odměna, ale mnoho firem využívá také zaměstnanecké benefity jako formu odměňování, která má vliv na motivaci zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou vhodným nástrojem pro udržení zaměstnanců ve firmě a vedoucí k jejich celkové spokojenosti. Jelikož jsem absolvovala praxi ve ŠKODA AUTO a.s. na oddělení, které zaměstnanecké benefity spravuje, rozhodla jsem se spojit tyto dva pojmy a dozvědět se o motivaci a zaměstnaneckých benefitech něco víc.

Cílem této práce je podat přehled aktuálních poznatků o problematice motivace a stimulace zaměstnanců, analyzovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho účinnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na problematiku teorie motivace pracovního jednání, dále jsou popsány zaměstnanecké benefity jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců. Další část se věnuje společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejímu systému zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část ve formě empirického výzkumu analyzuje účinnost stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dále přináší vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

## 1 Motivace pracovního jednání

Lidskou činnost a jednání ovlivňují tzv. pohnutky a motivy, které člověka zaměřují, aktivují a udržují jeho pozornost v dané činnosti (směru). Motivace účinkuje na psychiku člověka současně ve 3 dimenzích:

- Dimenze směru, která člověka orientuje na to, co chce
- Dimenze intenzity, která odráží míru chtění
- Dimenze stálosti, ve které se pozná, jak je člověk vytrvalý

Podle Bedrnové (2012) patří motivace k základním osobnostním substrukturám a je chápána jako neodmyslitelný prvek dynamiky osobnosti. Přestože motivace ovlivňuje náš každodenní život, patří k nejsložitější substruktuře osobnosti člověka.

Armstrong (2012) uvádí, že k motivaci dochází, když lidé předpokládají, že daná činnost patrně povede k dosažení určitého cíle a odměně a zároveň budou uspokojeny jejich individuální potřeby. Dále uvádí, že motivování lidé mají jasně definované své cíle a provádějí postupy a opatření, které dosáhnou těchto cílů.

Základní pojmy, které se týkají motivace, jsou motiv a stimul. Motiv je určitá vnitřní pohnutka, která může být důvodem určitého chování a jednání člověka. Motivy můžeme rozdělit na motivy cílové (terminální), které účinkují na člověka, dokud nedosáhne uspokojení svých potřeb a motivy instrumentální, které nemají jasně definovaný cílový stav, ale souvisejí jen s určitým zájmem člověka. Naopak stimul chápeme jako vnější působení na psychiku člověka, nejčastěji je to chování jiného jedince (Bedrnová, 2012).

*„Zatímco motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a v případě jeho realizace také jeho energetizace a udržování, motivování je vnějšími prostředky (motivátory) navozovaný proces motivace.“* (Nakonečný, 1992, str. 10) Toto motivování je prováděno určitými manažerskými technikami a soustavou benefitů, které si organizace sama vytvoří. V minulosti bylo vytvořeno několik modelů, avšak v dnešní době je z velké části prosazován model „human resources“ McGregora a Likerta. Tento model vychází z myšlenky, že lidé chápou práci jako



prostředek k dosažení smysluplných cílů a díky pracovní spokojenosti dojde k plnému využití lidských zdrojů (Nakonečný, 1992).

Armstrong (2014) ve své publikaci rozlišuje dva typy motivace:

- Motivaci intrinsická (vnitřní) – patří sem motivy, které přímo souvisejí s prací, zároveň se jedinci cítí, že je jejich práce důležitá a zajímavá (možnost autonomie, příležitosti dosáhnout cíle a rozvíjet jejich schopnosti)
- Motivace extrinsická (vnější) – tyto motivy se práce přímo netýkají (potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti), mohou mít vliv na zvýšení výkonu, ale většinou to netrvá delší dobu

## **1.1 Teorie motivace pracovního jednání**

V této podkapitole budou popsány jednotlivé motivační teorie. Armstrong (2009) rozděluje motivační teorie do následujících tří skupin:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

### **1.1.1 Teorie instrumentality**

Teorie instrumentality pochází z druhé poloviny 19. století, kdy bylo hlavním cílem podniku zaměřit se na ekonomické výsledky a je spojována s Taylorovými metodami vědeckého řízení (neboli taylorismem). Tato teorie předpokládá, že zaměstnance lze dobře motivovat hlavně odměnami. Zjednodušeně lze říci, že za lepší výkon zaměstnanci náleží lepší peněžní odměna. Přestože se tato motivace používá i v současné době, je spojena s vnější kontrolou a neuznává mnoho dalších lidských potřeb.

### **1.1.2 Teorie zameřené na obsah**

Tyto teorie se zaměřují na zkoumání potřeb člověka a vycházejí z toho, že neuspokojená potřeba vyvolává u člověka nerovnovážený stav. Jednání člověka je tedy podníceno neuspokojenými potřebami, kterým každý jedinec přikládá různou

důležitost. Jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém člověk žije, výchovou i současnou životní situací. Mezi tyto teorie patří například Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Mezi teorie zaměřené na obsah Armstrong (2009) řadí Maslowovu teorii hierarchie potřeb z roku 1954, která vychází z toho, že zdrojem lidské motivace jsou potřeby. Dle této teorie jsou potřeby rozděleny do pěti kategorií na potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace (Blažek, 2011).

Podle Dvořákové (2012) se často v odborné literatuře objevují pochybnosti o použitelnosti této teorie v praxi. Jako opomíjený předpoklad této teorie hodnotí zejména nezbytnost pochopit hierarchii potřeb jako dynamický systém, který může měnit strukturu a váhu jednotlivých potřeb, nikoliv jen jako neměnný stav.

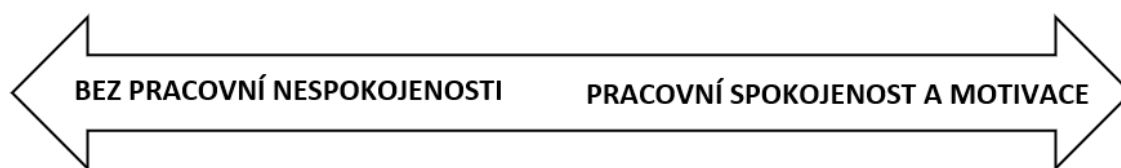
- 1. stupeň potřeb, které musí být uspokojeny tvoří například potřeba hladu, žízně, spánku, oblečení a bydlení. Tyto potřeby jsou relativně ustálené a jejich uspokojení v pokročilých státech není spojeno s problémy.
- 2. stupeň – potřeba bezpečí a jistoty jsou v první řadě chápány jako potřeby ekonomické. Jde o snahu zaměstnance a jeho rodiny předejít náhlým změnám a jejich důsledkům při nebezpečí ztráty zdroje sociálního a ekonomického postavení.
- 3. stupeň potřeb, který se jeví jako velmi dynamický, jsou sociální potřeby. Souvisejí především se vztahy a kontakty s okolím (např. vztahy na pracovišti) a patří sem například potřeba lásky a spolupatričnosti. Nedostatek těchto potřeb může vést až k frustraci.
- 4. stupeň – psychologické potřeby (potřeba uznání, úcty) jsou cílem zaměstnanců s vysokými pracovními ambicemi a cíli.
- 5. stupeň tvoří potřeba seberealizace, což znamená rozvoj osobního talentu, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a potřeba utváření vlastního života. Tato potřeba je na vrcholu hierarchie potřeb jednotlivce.

K této motivační teorii musíme přihlížet i při procesu výběru zaměstnanců. Je nezbytné brát v úvahu, zda výkon funkce nebo činnosti, kterou obsazujeme, odpovídá struktuře potřeb zaměstnance. Je tedy nutné, aby nároky na pracovní

místo byly v rovnováze s potřebami zaměstnance. Například k vykonávání některých pracovních funkcí je zapotřebí velké vynaložené úsilí zaměstnance a osobní ambice, které ho dovedou až k uspokojení potřeby seberealizace. Nepřetržité neuspokojování potřeb 4. a 5. stupně, může vést ke snížení pracovního výkonu a tím i k frustraci zaměstnance (Dvořáková, 2012).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzberg definuje dvě skupiny rozdílných faktorů. První skupinu označuje jako motivátory, které mají vliv na pracovní spokojenost. Motivátory souvisejí s vlastní prací a patří mezi ně například úspěch, uznání či ocenění, odpovědnost, růst a možnost seberealizace. Jak je vidět na obrázku, pokud působí pozitivně, vyvolávají u zaměstnance pracovní spokojenost (Blažek, 2011).



**Obrázek 1 Působení vnitřních faktorů (motivátorů)**

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 246

Druhá skupina je označována jako hygienické faktory (frustrátory). Ty souvisejí s rozsáhlejšími podmínkami, ve kterých zaměstnanec pracuje. Patří mezi ně například vztahy na pracovišti, vybavení pracovišť, jistota zaměstnání, postavení a další pracovní podmínky. Na rozdíl od motivátorů nevyvolávají pracovní spokojenost a motivaci, naopak můžou navodit pracovní nespokojenost. Patří sem i základní mzda, která od určité doby přestane fungovat jako motivátor a stane se frustrátorem.



**Obrázek 2 Působení vnějších hygienických faktorů (frustrátorů)**

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0, str. 247

Tato teorie však bývá často kritizována díky tenké hranici mezi motivátory a frustrátory. Předpokládá se, že každá pozitivní změna působí na pracovníka jako motivátor, avšak po určité době si pracovník na nový stav zvykne a začne ho brát za běžný a může se z něho stát i frustrátor. Proto už nyní existuje více teorií, které nahradily tyto zastaralé. Dle Dvořákové (2012) se ve výzkumech prokázalo, že mzda mnohdy účinkuje na zaměstnance jako motivátor, přestože ji Herzberg zařadil do faktorů hygieny. Nejvýznamnější přínos pro aplikaci této teorie v praxi je potvrzení nezbytnosti šetření potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako základ pro vytvoření celkové motivační strategie organizace.

### **1.1.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces se zaměřují na psychologické procesy, které působí na motivaci a základní potřeby. Tyto teorie patří mezi prospěšné teorie pro manažery, neboť jsou praktičtější zaměřené než teorie zaměřené na potřeby (Armstrong, 2009).

#### **Expektační teorie (teorie očekávání)**

Vroom v roce 1964 definoval tři hlavní pojmy této teorie: valenci, instrumentalitu a expektanci. Valence představuje subjektivně vnímanou důležitost cíle, instrumentalita vyjadřuje činnost, pomocí které se tohoto cíle dosáhne a expektance je subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti dosažení cíle. Tato teorie se dá vyjádřit vzorcem

$$M = V \times E$$

kde M je motivační síla

V je valence

E je expektance

Uvedený vzorec například ukazuje, že finanční odměna bude fungovat jako motivátor pouze tehdy, jestliže bude existovat jednoznačný vztah mezi snahou a odměnou a hodnota již zmíněné odměny bude stát za to (Armstrong, 2011). Teorii

očekávání rozšířili v roce 1968 L. Porter a E. Lawler. Rozšířená teorie vysvětluje, že úsilí vynaložené za odměnu nesouvisí přímo s výkonem, nýbrž se schopnostmi daného člověka. Zaměstnanec se rozhoduje, jestli zadaný úkol zvládne či ne vzhledem k jeho znalostem, schopnostem a dovednostem. Poté uvažuje nad tím, zda vynaložené úsilí na provedení úkolu je odpovídající hodnotě odměny. Jestliže má zaměstnanec již s podobným úkolem zkušenost, lépe se mu odhaduje proveditelnost úkolu, vynaložené úsilí i vyhlídka získání odměny (Blažek 2011).

### **Teorie cíle**

Tuto teorii zformulovali v roce 1979 G. Latham a E. Locke. Autoři předpokládají, že motivace i pracovní výkon se zvýší, pokud mají zaměstnanci konkrétní cíle. Cíle musí být určité a náročné, ale zároveň pro zaměstnance uspokojivé a proveditelné. Zaměstnanci také musí dostávat zpětnou vazbu týkající se pracovního výkonu. Řízení zaměstnanců dle cílů není již v současné době praktikováno jako základní přístup, nicméně stále slouží k vytváření systémů odměňování podle výkonu (Armstrong, 2009).

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti podle J. Adamse z roku 1965 říká, že zaměstnanci jsou lépe motivováni, když se s nimi zachází spravedlivě, což s sebou nese pozitivní motivační účinek. Naopak nespravedlivé jednání se zaměstnanci vyvolá jejich demotivaci. Obecně se teorie týká toho, jak zaměstnanci vnímají, jak se s nimi v organizaci zachází v porovnání s ostatními. Tato teorie vyzdvihuje nutnost vytvořit v organizaci spravedlivý systém odměňování (Armstrong, 2009).

### **Teorie zesílených vjemů**

Autorem této teorie je F. Skinner. Někdy bývá označována také jako teorie „cukru“ a „biče“. Skinner vychází z toho, že lidské chování vytvářejí naučené situačně podmíněné zvyky a definuje čtyři základní způsoby motivace (Blažek, 2011):

- Pozitivní motivace, která je vytvořena na základě kladné zkušenosti. Motivuje zaměstnance k opakování chování, za které byl už v minulosti odměněn.

- Negativní motivace vede k upozornění před chováním, za které byl zaměstnanec v minulosti potrestán.
- Potlačení určité aktivity zaměstnancem, čehož lze dosáhnout nezájmem či ignorováním.
- Trestání zaměstnance, se záměrem škodlivému jednání zaměstnance zabránit. Mělo by být praktikováno pouze v nutných případech.

Dle Nakonečného (1992) je Skinnerova teorie o kontrole lidského chování odměnami a trestáním správná. Lze jí pouze vytknout absenci uplatňování „vnitřních odměn a trestů“, které jsou spojeny se stupněm mravního vývoje člověka a představují rozmanité etické city a hodnoty (hrdost, stud). V tomto významu hodnotí Nakonečný (1992) Skinnerovu teorii jako velmi omezenou.

## 1.2 Zdroje motivace

Abychom mohli uchopit problematiku motivace pracovního jednání prakticky, musíme si definovat, z čeho motivace pramení. Mezi základní obecné zdroje motivace dle Bedrnové (2012) spadají potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

### Potřeby

Potřeby můžeme chápat jako nedostatky něčeho, pro člověka osobně významného. Zpravidla se potřeby dělí na primární a sekundární. Primární (biologické, fyziologické potřeby) přímo souvisejí s fungováním lidského těla a patří k nim například potřeba vzduchu, jídla či tekutin. Naopak sekundární (sociální, společenské) potřeby se vytvářejí působením sociálního prostředí na člověka a můžeme mezi ně zařadit například potřebu lásky, sounáležitosti a seberealizace.

### Návyky

Návyky můžeme definovat jako způsoby lidské činnosti v určité situaci, které jsou naučené, již zautomatizované a člověk je provádí, aniž by se úmyslně rozhodoval či snažil. Patří mezi ně například hygienické návyky, ale můžeme je nalézt skoro ve všech oblastech činnosti člověka. Existují i záměrné návyky, které si člověk sám vytváří v rámci seberealizace.

## **Zájmy**

Dle Bedrnové (2012) má tento pojem v psychologii poměrně nejednoznačný výklad a chápe ho jako určitý druh motivu. Zájem si můžeme vyložit jako zaměření člověka k určité činnosti nebo k předmětu. Projevuje se soustředěním pozornosti a pocitem uspokojení z určité činnosti. Člověk může mít široké spektrum zájmů, například sport, hudbu, kulturu, cestování, četbu, ruční práce a jiné.

## **Hodnoty**

Během svého života se člověk setkává s různými skutečnostmi a fakty, kterým přiřazuje různý význam, hodnotu a důležitost. Hodnoty jsou zcela subjektivní. Každý člověk má svoji vlastní stupnici hodnot, které jsou pro něj více důležité a které méně. Jako hodnotu může člověk uznávat cokoliv, většinou se ale jedná o obecně platné, společensky uznávané hodnoty jako je zdraví, rodina, láska, pravda, svoboda atd. Německý psycholog Spranger rozlišil šest osobnostních typů dle jejich hodnotového zaměření: typ teoretický (nejvyšší hodnotou je poznání), typ ekonomický (užitek), typ estetický (krása), typ sociální (láska), typ politický (moc) a typ náboženský (jednota). Společensky uznávané hodnoty nebyli v minulosti stejné jako v dnešní době, ale historicky se měnily. Například za doby Aristotela byla nejvyšší hodnotou ctnost, v antice to byla například statečnost či spravedlnost. v době raného křesťanství se za nejvyšší hodnotu považovalo sebeobětování (tamtéž).

## **Ideály**

Pro člověka je ideálem určitý obraz něčeho osobně žádoucího, co pro něj představuje vytoužený cíl, nebo určitá skutečnost, o kterou se snaží. Mohou to být osobní či pracovní cíle a vytvářejí se většinou na základě sociálních faktorů, které člověka ovlivňují, například rodina či autority.

Činitele pracovní motivace můžeme rozdělit na subjektivní faktory a objektivní faktory. Mezi subjektivní faktory pracovní motivace patří pracovní zkušenosti, kvalifikace, pracovní návyky, postoje, aktuální psychický stav a aspirace (nárok a

naděje na pracovní postavení). Mezi objektivní faktory můžeme zařadit pracovní podmínky, mzdu, společenský status a mezilidské vztahy. Pracovní motivaci definuje Yerkes-Dodsonův zákon, který tvrdí, že žádoucí úroveň výkonu je podmíněna optimální úrovní motivace. To znamená, že příliš vysoká či nízká motivace výkon snižuje. Vzhledem k těmto skutečnostem lze říci, že každý pracovní úkol má svou optimální úroveň motivace (tamtéž).



## **2 Zaměstnanecké benefity jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců**

*„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc krůzným formám peněžní odměny.“ (Armstrong, 1999, str. 683)*

Cílem systému zaměstnaneckých benefitů každé organizace je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný souhrn odměn, které dokáží získat a udržet zaměstnance ve firmě. Systém zaměstnaneckých benefitů musí uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců. Dle Armstronga (1999) běžné výhody poskytované zaměstnancům málokdy přímo ovlivňují jejich pracovní výkon. Zaměstnanecké benefity naopak vytvářejí lepší postoje zaměstnanců k organizaci a mohou posílit jejich věrnost a zájem směrem k organizaci.

Koubek (2010) definuje zaměstnanecké benefity jako formy odměn, které organizace dává svým zaměstnancům jenom proto, že pro ni pracují. Na rozdíl od finančních odměn zpravidla nejsou přímo spojovány s výkonem zaměstnance. Poskytování zaměstnaneckých benefitů se může v některých organizacích vztahovat k funkci, postavení zaměstnance, zásluhám a délce pracovního poměru.

Dle Macháčka (2013) zaměstnanci hodnotí motivaci prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů lépe než motivaci pouze formou mzdy. Systém zaměstnaneckých benefitů je pro zaměstnance jedním z důležitých faktorů při zvažování více pracovních nabídek. Některé organizace prostřednictvím svého systému zaměstnaneckých benefitů podporují volnočasové aktivity zaměstnance a tím úmyslně posilují rovnováhu pracovního a soukromého života zaměstnance (tzv. work-life balance). Tato rovnováha zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců a také může zvyšovat jejich výkonnost. Efektivně vytvořený systém zaměstnaneckých benefitů také pomáhá vytvářet dobrou image firmy.

## 2.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

V této podkapitole bude vysvětleno členění zaměstnaneckých benefitů různými autory dle různých kategorií. Například Armstrong (1999) rozděluje zaměstnanecké výhody na:

- Penzijní systémy – obecně se považují za nejdůležitější zaměstnanecký benefit
- Osobní jistoty – mezi tyto benefity patří výhody, které podporují osobní jistoty zaměstnance (nemocenské, zdravotní, úrazové a životní pojištění)
- Finanční výpomoci – jedná se o půjčky, pomoc při koupi domu či bytu, pomoc při stěhování nebo slevy na zboží, které organizace vyrábí
- Osobní potřeby – například dovolená, péče o děti, poradenství v různých oblastech, posilovny a rekreační zařízení
- Podnikové automobily a pohonné hmoty
- Jiné výhody – roste s nimi životní úroveň zaměstnance (dotované stravování, příplatky na pracovní oblečení a služební telefony)
- Nehmotné výhody – různé charakteristiky organizace, organizace poté působí jako atraktivní zaměstnavatel

Proti tomu Šikýř (2012) rozlišuje pouze tři oblasti zaměstnaneckých výhod:

- Benefity sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, příspěvky na sport, kulturu a rekreaci)
- Benefity související s prací (dotované stravování, pitný režim, doprava, ubytování a vzdělávání)
- Benefity spojené s postavením v organizaci (služební vůz, služební telefon, notebook)

Zaměstnanecké výhody je nezbytné také klasifikovat z ohledu na jejich daňové a odvodové výhody. Této problematice se věnuje ve své publikaci Pelc (2009), který rozděluje benefity na:

- Mimořádně výhodné – tyto benefity jsou daňovým výdajem z pohledu zaměstnavatele, pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nehradí se z nich pojistné
- Částečně výhodné – mohou být např. ze strany zaměstnavatele daňovým výdajem a pro zaměstnance daňovým příjmem nebo naopak

Dále můžeme dělit benefity podle orientace na (Pelc, 2009):

- Bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením (doprava, ubytování)
- Osobní rozvoj (jazykové a vzdělávací kurzy)
- Zdravotní hledisko života zaměstnanců (lékařská péče, očkování, rekondiční a rekreační pobyty)
- Sociální hledisko života zaměstnanců (podpora v tíživých životních situacích)
- Volný čas (příspěvky na sport a kulturu)

## **2.2 Poskytování zaměstnaneckých benefitů**

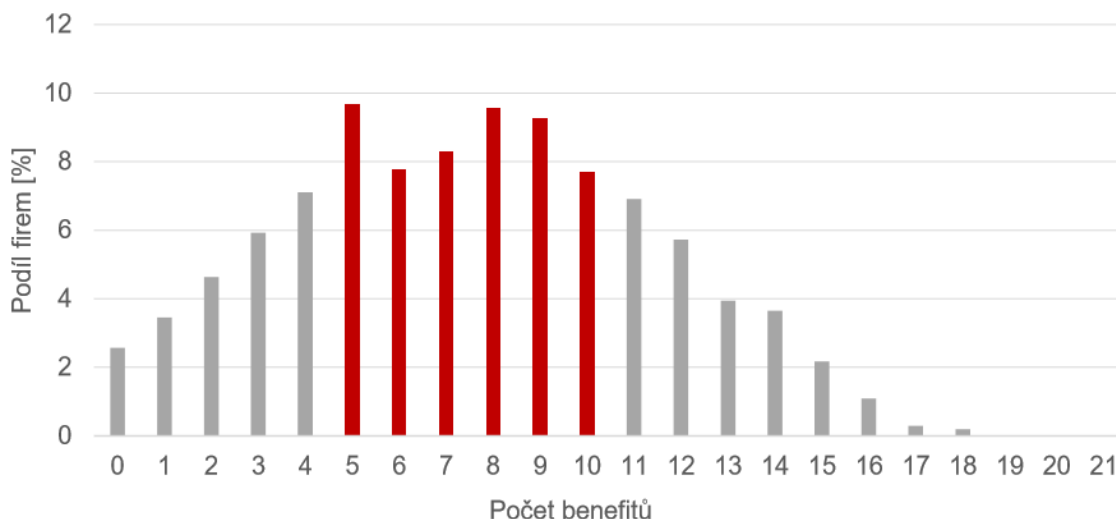
Tato podkapitola se bude věnovat formám poskytování benefitů a stávajícím trendům v této oblasti. Dle Macháčka (2013) lze zaměstnanecké benefity poskytovat dvěma formami:

- Fixním způsobem – zaměstnavatel definuje v kolektivní smlouvě škálu nabízených benefitů pro všechny zaměstnance a je na něm, zda a jak tyto benefity využije
- Flexibilním způsobem (cafeteria systém) – zaměstnavatel určí balíček poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a roční limit bodů, který může zaměstnanec vyčerpat. Zaměstnanci si mohou vybrat benefity, které jsou pro ně nejvíce přínosné a které jim nejvíce vyhovují. Čerpání benefitů a bodů může tak probíhat dle jeho vlastních potřeb. V současné době by měly zaměstnanecké benefity představovat svobodnou volbu výběru. Vhodným řešením je tzv. „předplacená benefiční karta“, která by zaměstnancům umožnila čerpat benefity v oblasti volnočasových aktivit.

Dále mohou být benefity poskytovány:

- Všem zaměstnancům firmy – příspěvky na doplňkové penzijní spoření, příspěvky na stravování, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným výročím
- Pouze vybrané skupině zaměstnanců – služební vůz, doprava, ubytování
- Individuálně – podpora v tíživé životní situaci zaměstnance

Dle grafu (viz obrázek 4) v roce 2016 poskytovaly firmy v České republice svým zaměstnancům průměrně 8 benefitů, zároveň čeští zaměstnavatelé nabízeli nejčastěji mezi 5 až 10 různými benefity.



**Obrázek 3 Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016**

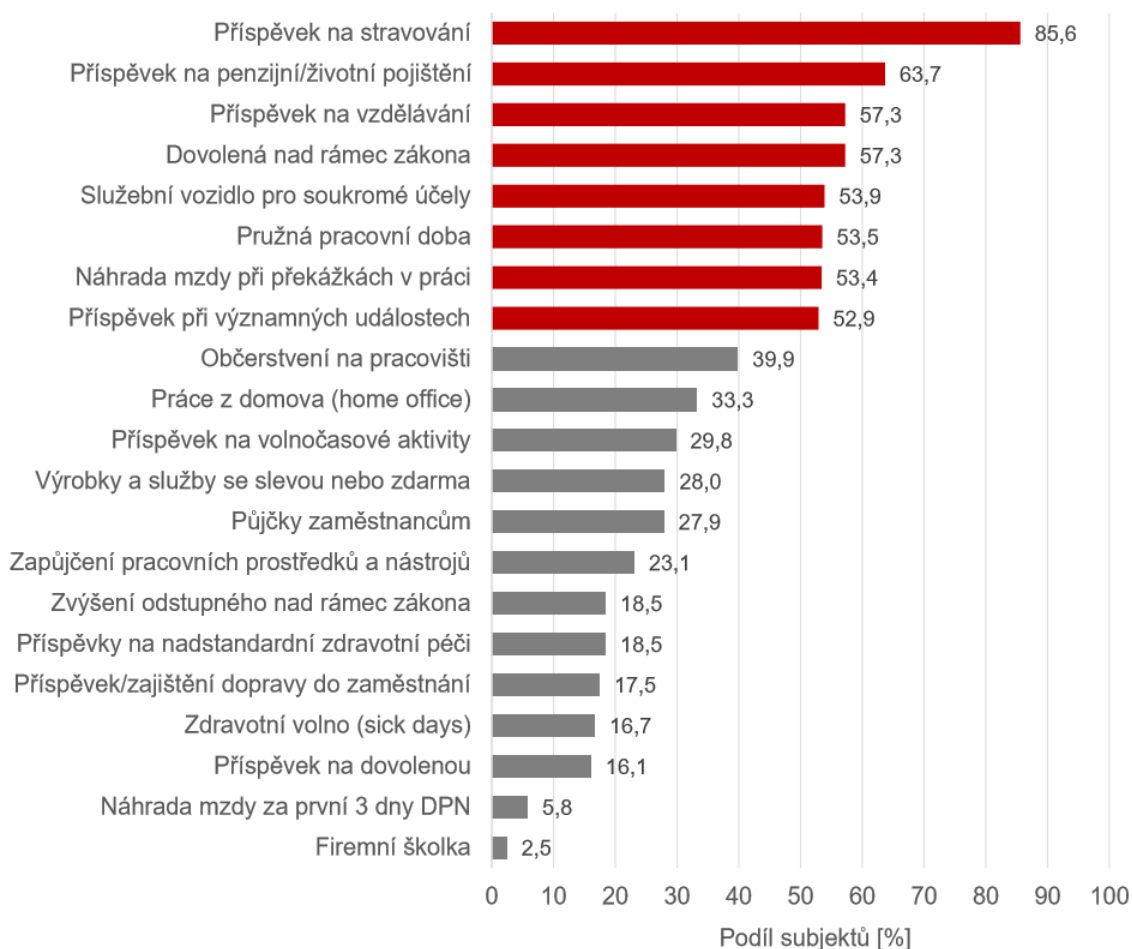
Zdroj: Šetření BENEFITY, TREXIMA, str. 4

V rámci výzkumu z roku 2016 byla zjišťována oblíbenost 21 benefitů v České republice, viz obrázek 5. Více než polovina zaměstnavatelů poskytovala v roce 2016 tyto benefity:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- Příspěvek na vzdělávání
- Dovolená delší než 4 týdny
- Pružná pracovní doba
- Služební vůz pro soukromé účely
- Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance
- Příspěvek při významných událostech (narození dítěte)

Mezi nejoblíbenější benefit patřil v roce 2016 příspěvek na stravování, druhým nejoblíbenějším benefitem byl příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Jako třetí v pořadí skončil příspěvek na vzdělávání. Mezi oblíbené benefity patřila také dovolená nad rámec zákona a využívání služebního vozu. Na druhé straně jako

nejméně oblíbený benefit skončila firemní školka, to se možná s postupem času změní.



**Obrázek 4 Žebříček benefitů podle četnosti jejich využívání v roce 2016**

Zdroj: Šetření BENEFITY, TREXIMA, str. 6

Nabídka zaměstnaneckých benefitů jednotlivých organizací se řídí podle jejich ekonomiky a možností, pramenících ze zákonů. Poptávka zaměstnanců po benefitech je stále více rozmanitá. V České republice spíše převládají benefity krátkodobého hmotného charakteru (stravování, služební vůz) na rozdíl od Evropy, která je zaměřena spíše dlouhodobě na budoucnost (pojištění, zdravotní péče). Začíná se rozšiřovat nabídka zaměstnaneckých benefitů podle individuálních preferencí zaměstnance. Zaměstnanci různých věkových, sociálních a zájmových skupin mají různé potřeby a priority. Velmi důležitým trendem současnosti je vysoká informovanost zaměstnanců o jejich výhodách, firmy se čím

dál tím více snaží komunikovat svůj systém zaměstnaneckých benefitů také ven z podniku (Pelc, 2009).

### **3 Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Ke své praktické části jsem si vybrala společnost ŠKODA AUTO a.s. a její systém zaměstnaneckých benefitů. ŠKODA AUTO (dále jen ŠA) nabízí svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány fixním způsobem. To znamená, že při splnění určitých podmínek na ně dosáhne každý zaměstnanec, bez ohledu na jeho výkon. Zaměstnanecké benefity ve ŠA spravuje oddělení SP – Odměňování a benefity ve spolupráci s oddělením SPP, kam spadají sociální služby a operativa, a dalšími ostatními odbornými útvary (např. operativní personalistikou, zákaznickým servisem ŠA atd.). Výčet všech zaměstnaneckých benefitů je uveden v Kolektivní smlouvě ŠA v kapitole E – Sociální politika a také na zaměstnaneckém portále ŠA, který se v současné době nahrazuje portálem ŠKODA Space, a nyní nově i v Cafeteri Benefity ŠKODA. V této kapitole budou popsány nejčastěji využívané benefity z široké nabídky, kterou ŠA svým zaměstnancům nabízí:

- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- Stravování a pitný režim
- Podpora rodin s dětmi
- Příspěvky na životní události
- Nabídka mobilních operátorů
- Péče o zdraví
- Benefity za věrnost firmě
- Zápůjčky na bydlení, zápůjčky na zakoupení nového vozu
- Dovolená, pracovní volna, rekreace
- Zvýhodněný nákup výpočetní techniky
- Pracovní oděvy a pracovní obuv
- Doprava

#### **Příspěvek na doplňkové penzijní spoření**

Společnost ŠA přispívá podle kolektivní smlouvy svým tarifním zaměstnancům na doplňkové penzijní spoření částkou 1 200 Kč měsíčně. Zaměstnanec, který chce o příspěvek zažádat, musí být v pracovním poměru u ŠA nejméně 3 kalendářní měsíce a musí také mít uzavřenou smlouvu s libovolnou penzijní společností a

sjednán příspěvek zaměstnavatele. Tento benefit patří mezi nejoblíbenější mezi zaměstnanci ŠA.

### **Stravování a pitný režim**

ŠA zajišťuje pro své zaměstnance pro každou směnu minimálně tři druhy teplých jídel s možností výběru příloh. Stravování je poskytováno společností Aramark, v současné době činí dotace na hlavní jídlo 14 Kč a na polévku 2 Kč. Aktuálně je stravování zajištěno v závodě Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí 17 restauracemi a 34 kiosky (Interní dokumenty ŠA, 14.10.2019).

V roce 2017 byl spuštěn v rámci výrobních provozů ŠA nový systém pitného režimu prostřednictvím sodobarů a osobních lahví na vodu, kde si zaměstnanec může natočit neperlivou, jemně perlivou nebo perlivou vodu. Vodu je možné si natočit do své osobní lahve, kterou zaměstnanec výrobního provozu nafasuje na určitém výdejním místě.

### **Podpora rodin s dětmi**

ŠA se snaží v rámci systému zaměstnaneckých benefitů podporovat rodiny s dětmi. Mezi tuto formu podpory patří například příspěvek při narození dítěte (5000 Kč), pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte, příspěvek na jesle (30 % z měsíčního poplatku na pobyt, maximálně 700 Kč měsíčně) nebo pracovní volno s náhradou mzdy na péči o dítě do 12 věku.

### **Životní události**

ŠA nabízí svým zaměstnancům podporu při různých životních událostech. Může to být formou pracovního volna nad rámec zákona s náhradou mzdy na svatbu nebo pohřeb, zapůjčení vozidla na vlastní svatbu, nebo formou příspěvku ve formě finanční výpomoci rodině při úmrtí zaměstnance ŠA.

### **Nabídka mobilních operátorů**

Širokou nabídku mobilních operátorů s výhodnými tarify mohou využívat jak zaměstnanci ŠA, tak jejich rodinní příslušníci, dále například žáci Středního odborného učiliště ŠA a bývalí zaměstnanci – důchodci. V současné době ŠA



nabízí mobilní tarify od společnosti T-Mobile. Tento benefit patří mezi zaměstnanci k oblíbeným, jelikož ho může využívat celá rodina.

### **Péče o zdraví**

Mezi benefity, které podporují zdraví zaměstnanců ŠA můžeme zařadit například rekondiční pobyty nebo zdravotní benefity. ŠA nabízí ve spolupráci s Odbory KOVO rekondiční pobyty pro vytypované skupiny zaměstnanců. Jedná se o oblíbené lázeňské destinace v Jeseníku, Poděbradech, Kundraticích, Luhačovicích, i na Slovensku. ŠA dále odměňuje zaměstnance, kteří jsou dárci krve či kostní dřeně. V současné době ŠA přeměnila Zdravotní benefity na Cafeterii Benefity ŠKODA, kde může zaměstnanec získané body utratit nejen pomocí benefitní karty SODEXO se smluvními partnery, ale může nakupovat i bez karty přímo z e-shopu v Cafeterii, nebo si může v aplikaci převést body na příspěvek na doplňkové penzijní spoření nebo na nákup zdravé stravy v Aramarku.

### **Benefity za věrnost firmě**

ŠA poskytuje zaměstnancům jednorázové odměny za věrnost firmě. Jedná se o odměny při pracovním výročí, kde může být zaměstnanci vyplacena i částka 45 000 Kč podle počtu odpracovaných let ve ŠA. Mezi tyto benefity můžeme také zařadit odměnu při odchodu do důchodu, která se počítá jako násobek průměrného měsíčního výdělku. Její výše je opět závislá na době trvání pracovního poměru ve ŠA.

### **Zápůjčky**

Zaměstnanci ŠA mohou využít bezúročné zápůjčky na bydlení až do výše 400 000 Kč dle účelu a na zakoupení nového vozu až do výše 300 000 Kč. Při splnění určitých podmínek, které jsou uvedeny v kolektivní smlouvě – kapitola E, nabízí ŠA svým zaměstnancům poskytování zápůjček na stavbu či přístavbu domu, koupi domu či bytu, modernizaci a rekonstrukci nebo na složení členského podílu v bytovém družstvu.

### **Dovolená**

ŠA poskytuje svým zaměstnancům dovolenou v době trvání 5 týdnů, což je 1 týden nad rámec Zákoníku práce. Ve ŠA je obvykle stanoveno hromadné čerpání

dovolené (tzv. celozávodní dovolená), jejíž termín určuje představenstvo ŠA po dohodě s odbory.

### **Zvýhodněný nákup výpočetní techniky**

Zaměstnanci ŠA mají možnost využít slev a speciálních nabídek HP produktů, elektronických a tištěných slovníků Lingea a IT techniky značek IBM, Lenovo a dalších.

### **Pracovní oblečení a obuv**

Pracovní oděv a pracovní obuv jsou poskytovány zaměstnancům ŠA zdarma 1x ročně. Nárok mají zaměstnanci dle pracovního zařazení. Při prvním vybavení zaměstnanec dostane 2x pracovní oděv (oděv = kalhoty, bunda, tričko) a 1 pár pracovní obuvi. Pracovní oděv vždy odpovídá skupině pracovního zařazení. Každý další rok obdrží zaměstnanec na výdejních místech 1x pracovní oděv a 1 pár pracovní obuvi.

### **Doprava**

ŠA zajišťuje a organizuje pro své zaměstnance trojího typu. První formou dopravy je doprava v areálu závodu v Mladé Boleslavi (tzv. vnitrozávodní doprava). Dále ŠA nabízí objednanou dopravu (linková, pravidelná), která je určena pro zaměstnance z oblastí, kde není možnost využití jiné veřejné dopravy na hlavní časy výroby. Mimořádná doprava (svozy a rozvozy) je zajištěna pouze v případě, že nelze využít obvyklý spoj pravidelné veřejné dopravy a nejedná se o dopravu pro ranní a odpolední směny v pracovní dny.

### **Další produkty a služby**

ŠA dále nabízí svým zaměstnancům prodej nových a ojetých vozů, pronájem nových vozů, prodej ŠKODA originálního příslušenství a dílů, prodej reklamních předmětů a prohlídky expozic ŠKODA Muzea.

## **4 Empirický výzkum**

V této kapitole bude provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO. V první subkapitole bude objasněna metodika empirického výzkumu této bakalářské práce. V druhé subkapitole bude představeno vyhodnocení výsledků výzkumu a třetí subkapitola bude obsahovat návrh opatření zaměřených na zvýšení účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO.

### **4.1 Metodika empirického výzkumu**

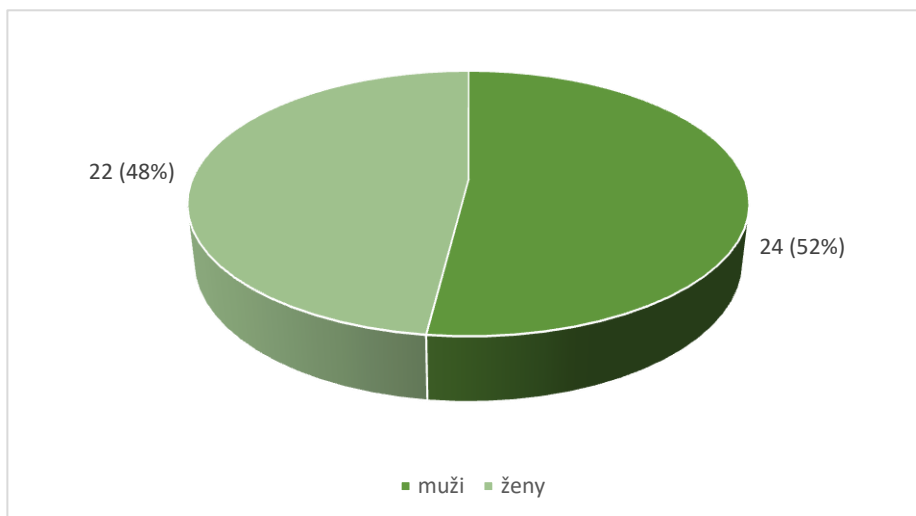
Praktická část této bakalářské práce byla prováděna pomocí dotazníku (viz příloha 1) v oblasti výroby ŠA v Mladé Boleslavi na oddělení PKL – Materiálové hospodářství a doprava. Tento útvar zajišťuje příjem, skladování a výdej materiálu (konkrétně na hale M1). Dále zabezpečuje plynulé zásobování montážních linek materiálem. Osloveni byli zaměstnanci na dělnických pozicích ze všech směn, kteří odevzdávali vyplněné dotazníky do předem připravené krabice k zaručení úplné anonymity. Dotazník obsahoval uzavřené otázky, které jsou vhodné k rychlejšímu vyplnění vzhledem k pracovní vytíženosti zaměstnanců na dělnických pozicích. K vyhodnocení výsledků výzkumu byly použity základní statistické postupy.

### **4.2 Výsledky empirického výzkumu**

V této subkapitole budou detailně popsány a vyhodnoceny otázky a odpovědi dotazníkového šetření. Dotazníkem bylo osloveno 87 respondentů, vyplnilo ho 46 pracovníků.

#### **Otázka 1.: Jaké je Vaše pohlaví?**

Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 24 mužů (52 %) a 22 žen (48 %). Jedním z důvodů může být větší zastoupení mužů na dělnických pozicích než žen.

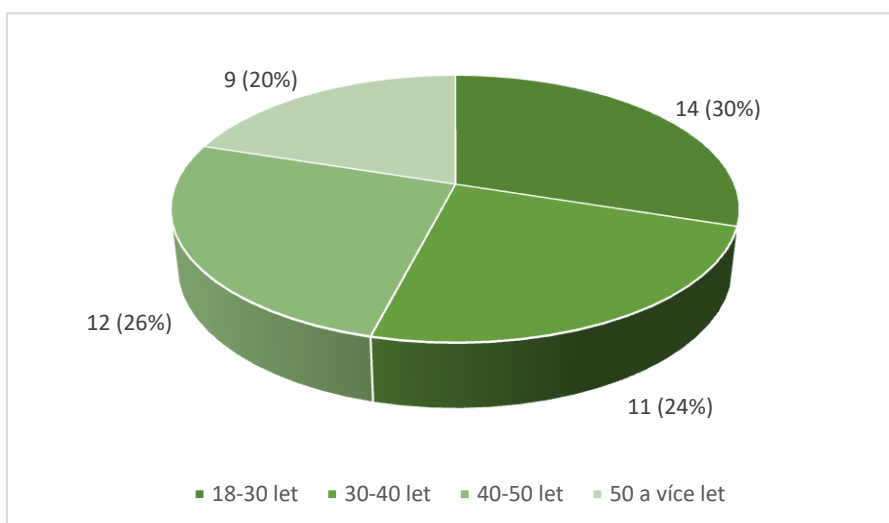


**Obrázek 5 Pohlaví respondentů**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 2.: Kolik je Vám let?

Zaměstnanci měli možnost výběru ze 4 věkových kategorií. Nejvíce byla zastoupena kategorie 18-30 let, do které patřilo 14 respondentů (30 %). Na druhém místě se umístila věková kategorie 40-50 let, ve které bylo zastoupeno 12 respondentů (26 %). Do kategorie 30-40 let patřilo 11 respondentů (24 %) a na posledním místě se umístila kategorie 50 a více let s 9 respondenty (20 %). Poslední místo této kategorie může být způsobeno úbytkem starších zaměstnanců na fyzicky náročnějších dělnických pozicích. Z grafu je patrné, že věkové kategorie jsou srovnatelné.

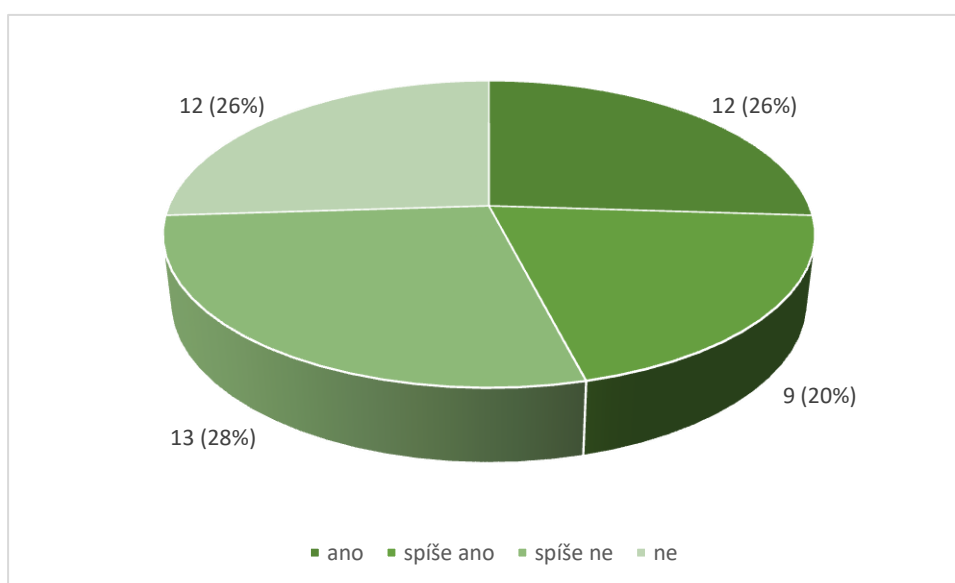


### **Obrázek 6 Věk respondentů**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### **Otázka 3.: Měl program zaměstnaneckých benefitů vliv na Vaše rozhodnutí pracovat ve firmě?**

Zaměstnanci měli možnost volby ze 4 odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Ke kladné odpovědi se přiklánělo celkem 21 respondentů (46 %). 25 respondentů (54 %) uvedlo, že program zaměstnaneckých benefitů neměl či spíše neměl vliv na rozhodnutí pracovat ve ŠA. Může to být zapříčiněno finanční odměnou (vysokými mzdami), která je pro zaměstnance lákavější než systém benefitů.

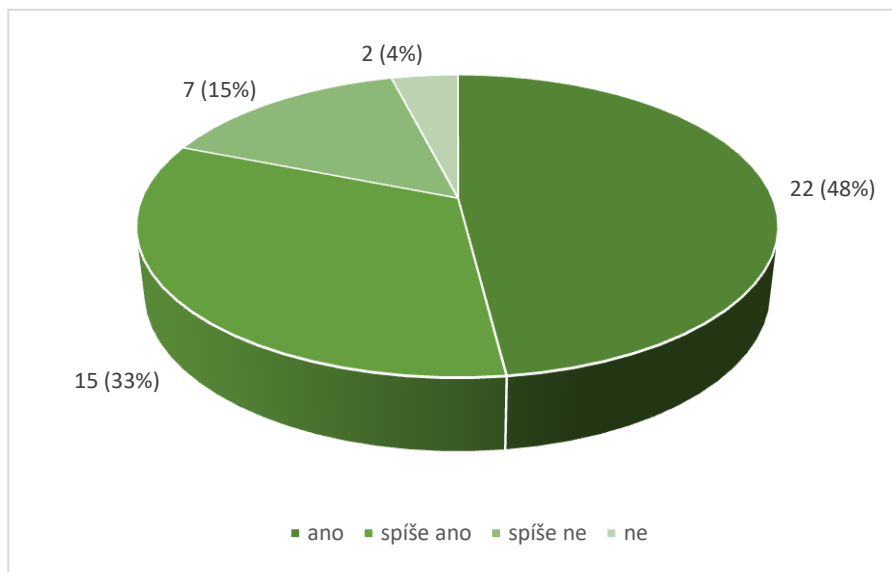


**Obrázek 7 Vliv na rozhodnutí pracovat ve ŠA**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### **Otázka 4.: Jste obeznámen/a se současným programem benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

Celkem 22 respondentů (48 %) si myslí, že znají program zaměstnaneckých benefitů ve ŠA. Ke kladné odpovědi se tedy přiklání 37 dotazovaných (81 %). Vliv na to může mít zájem zaměstnanců o benefity či dobrá komunikace firmy směrem k zaměstnancům. Pouze 2 respondenti (4 %) uvedli, že systém neznají.

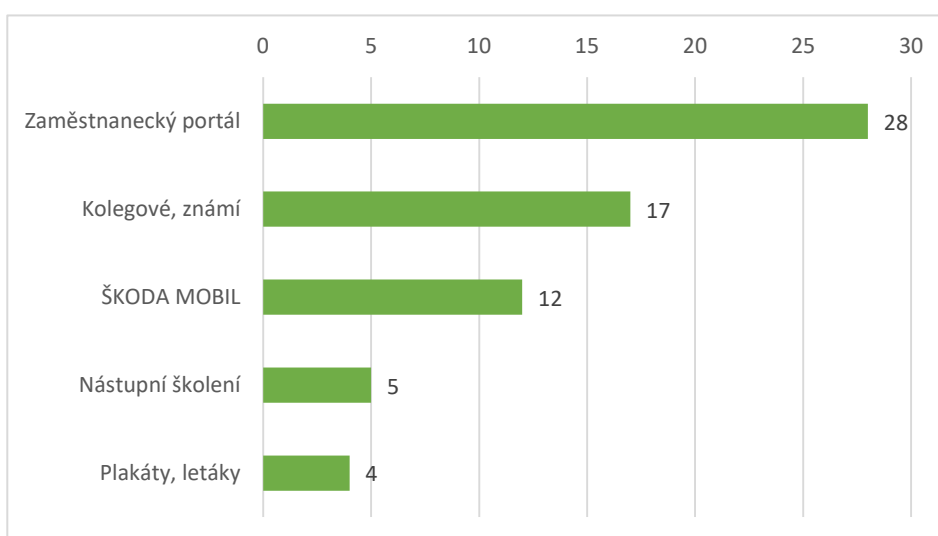


**Obrázek 8 Povědomí o benefitech ve ŠA**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 5.: Odkud získáváte informace o zaměstnaneckých benefitech?

Zaměstnanci měli na výběr z 5 možností: Zaměstnanecký portál, ŠKODA MOBIL, plakáty/letáky, nástupní školení a kolegové/známí. Nejvíce respondentů získává informace ze Zaměstnaneckého portálu. Na druhém místě se umístili kolegové a známí. Třetím nejčastějším zdrojem pro získávání informací o benefitech jsou noviny zaměstnanců ŠA s názvem ŠKODA MOBIL. 5 respondentů získalo informace převážně na nástupním školení a pouze 4 jsou informováni nejvíce prostřednictvím vyvěšených plakátů a letáků.

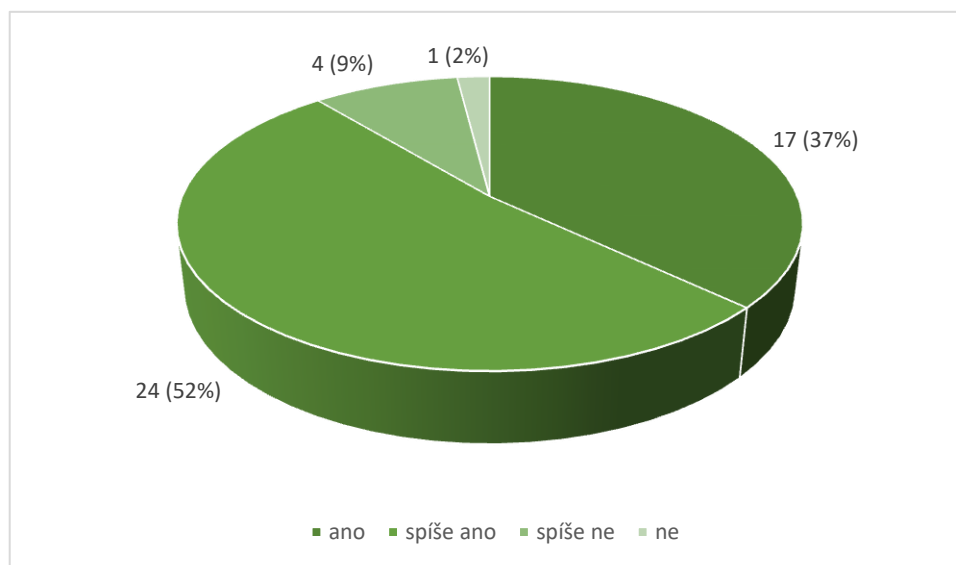


**Obrázek 9 Nejčastější informační zdroje o benefitech**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 6.: Jste spokojen/a se současným programem benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

Zaměstnanci měli opět na výběr ze 4 možností: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Celkem 41 respondentů (89 %) uvedlo, že jsou s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve ŠA spokojeni. To svědčí o velmi dobře propracovaném a štědrém systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠA. Pouze 5 respondentů (11 %) je se současným systémem benefitů nespokojeno, převážně jsou to ti, kteří uvedli, že celý systém zaměstnaneckých benefitů ve ŠA spíše neznají.



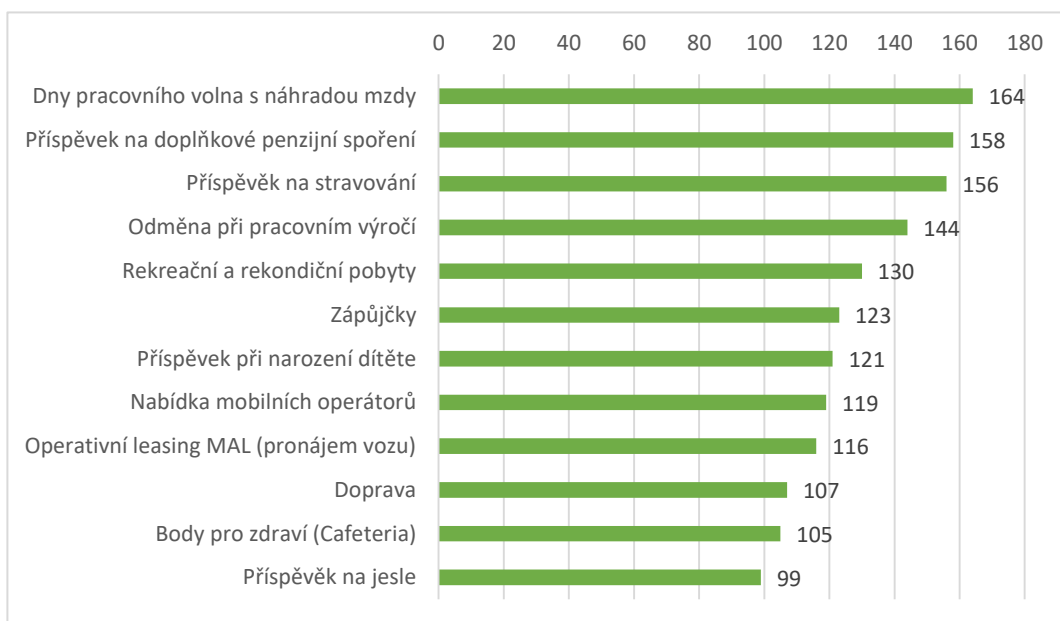
**Obrázek 10 Spokojenost se systémem benefitů v ŠA**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 7.: Ohodnoťte následující benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité**

V této otázce měli zaměstnanci ohodnotit vybrané benefity ŠA na škále 1 až 4, kde 1 znamenala zbytečné a 4 naopak velmi důležité. Za nejdůležitější benefity považují respondenti dny pracovního volna s náhradou mzdy, příspěvek na doplňkové penzijní spoření a příspěvek na stravování. Mezi velmi důležité benefity respondenti zařadili odměnu při pracovním výročí, kterou čtyřmi body hodnotili především zaměstnanci vyšší věkové kategorie, převážně 50 a více let. Za důležité benefity respondenti považují nabídky mobilních operátorů, které jsou pro zaměstnance opravdu výhodné z důvodu možnosti využívání celé rodiny a příspěvek při narození dítěte, jelikož nejzastoupenější věková kategorie

v dotazníkovém šetření byla 18-30 let. Mezi nejméně důležité benefity řadí respondenti dopravu, body pro zdraví a příspěvek na jesle.

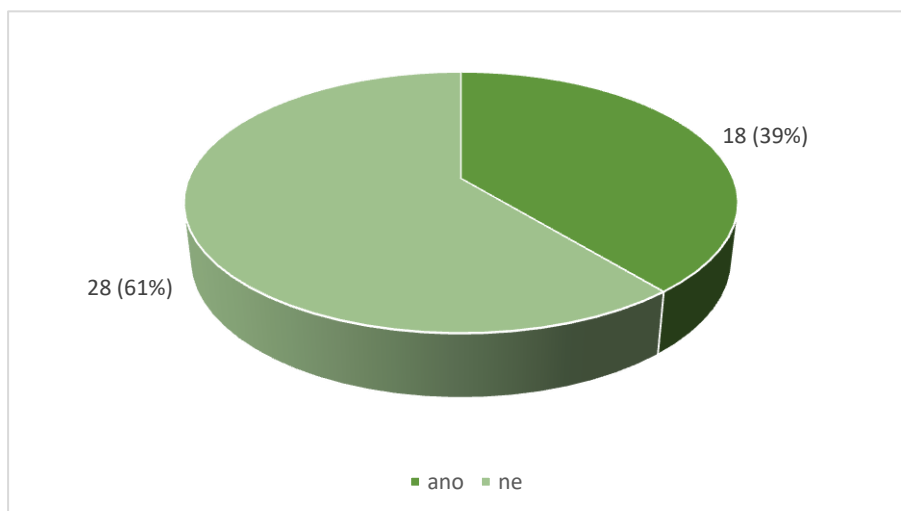


**Obrázek 11** Hodnocení jednotlivých benefitů ve ŠA

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 8.: Uvítal/a byste rozšíření stávající nabídky benefitů?

28 respondentů (61 %) uvedlo, že jim současný systém zaměstnaneckých benefitů vyhovuje. 18 respondentů (39 %) by změny v systému benefitů uvítalo a přiklání se k rozšíření nabídky stávajících zaměstnaneckých benefitů ve ŠA. Mezi nejčastější návrhy, jak rozšířit a zlepšit nabídku benefitů respondenti uvedli tzv. sick days a ještě výhodnější mobilní tarify s neomezeným množstvím či větším počtem mobilních dat.



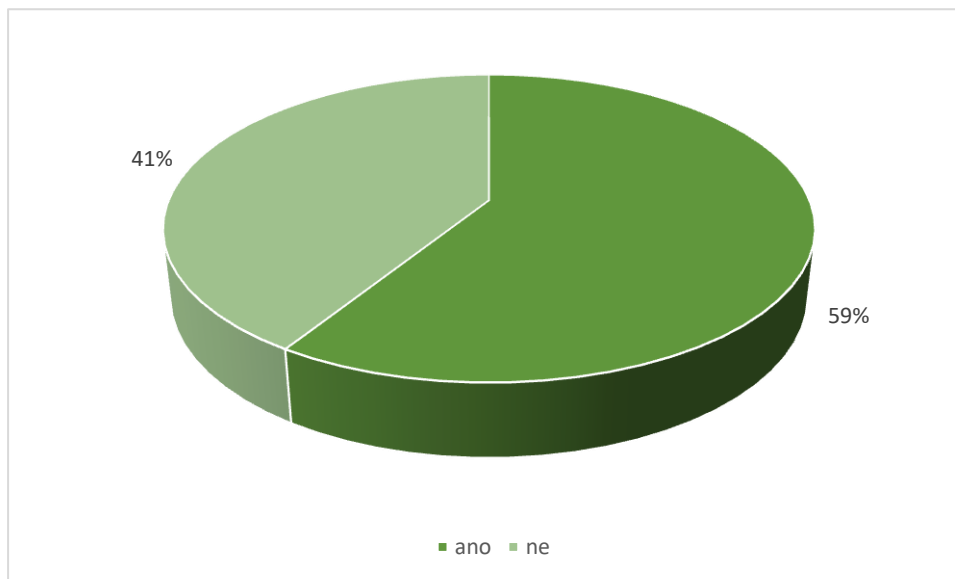


**Obrázek 12 Otevřenost k rozšíření nabídky stávajících benefitů**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 9.: Zaregistroval/a jste Cafeterii Benefity ŠKODA, kterou zaměstnavatel v současné době zavádí?**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zdravotní benefity se v současné době ve ŠA přeměňují na Cafeterii Benefity ŠKODA, kde každý zaměstnanec bude moci své nasbírané body za zdraví prospěšné aktivity utratit dle vlastního výběru pomocí benefiční platební karty. 27 respondentů (59 %) uvedlo, že novinku v těchto benefitech již zaregistrovalo. Naopak 19 respondentů (41 %) ještě o nové změně neslyšelo, i když ŠA podnikla v této záležitosti všechny potřebné kroky a vytvořila informační kampaň. Cafeteria začne plně fungovat od začátku příštího roku, to mohlo způsobit vyšší procento zatím neinformovaných respondentů.



**Obrázek 13 Informovanost o nové Cafeterii**

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

### 4.3 Návrh opatření

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, ŠA nabízí svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity však nepůsobí přímo na vnitřní motivaci zaměstnance a na jeho výkon, nýbrž slouží k celkové spokojenosti zaměstnance ve firmě. Dále mohou sloužit jako dobrý nástroj, jak zaměstnance

ve firmě ŠA udržet. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno několik zajímavých informací.

Výsledky dotazníku dopadly spíše pozitivně. Překvapivé bylo zjištění, že více než polovinu respondentů zaměstnanecké benefity spíše nebo vůbec nemotivovaly k nástupu do ŠA. Nejspíše za to může skutečnost, že zaměstnanecké benefity ŠA nejsou dostatečně veřejně známé, nebo to, že zaměstnance láká spíše finanční odměna a roční bonusy, které jsou veřejnosti hojně komunikovány. Velmi pozitivně dopadla informovanost respondentů o benefitech ve ŠA. Na zaměstnaneckém portále zaměstnanci najdou dostatek informací o každém z poskytovaných benefitů a postup, jak o něj požádat. V současné době ŠA nabízí svým zaměstnancům možnost přihlásit se na zaměstnanecký portál i z domova a ze svých soukromých zařízení. Toto opatření je výhodné hlavně pro zaměstnance na dělnických pozicích, kteří donedávna využívali k přihlášení se na portál pouze informační kiosky, jelikož nemají dostatečný přístup na pracovní počítač jako zaměstnanci na kancelářských pozicích.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou se současným systémem zaměstnaneckých benefitů ve ŠA spokojeni. I přes širokou škálu benefitů, které společnost ŠA svým zaměstnancům nabízí, některým respondentům nabídka nestačí a chtějí další. V útvaru PKL, kde bylo dotazníkové šetření provedeno, by respondenti uvítali nejvíce tzv. sick days a nové výhodnější mobilní tarify.

Za nejméně důležité benefity považují respondenti dopravu, body pro zdraví (zdravotní benefity) a příspěvek na jesle. Operativní leasing MAL (pronájem auta) hodnotí respondenti jako důležitější než benefit poskytování dopravy. Mezi nedůležité benefity respondenti zařadili i body pro zdraví (zdravotní benefity). ŠA se prostřednictvím těchto benefitů snaží motivovat zaměstnance, aby pečovali o své zdraví. Nicméně více než třetina respondentů tento benefit považuje za zbytečný. Z tohoto důvodu firma zavedla Cafeterii Benefity ŠKODA, ve které je možnost čerpat body rozšířená o více oblastí. Zaměstnanci pak budou více motivováni zúčastnit se aktivit, za které body dostávají. V současné době získávají body za preventivní prohlídky u lékaře a za účast na CSR dobrovolnických aktivitách a preventivních akcích.

Ke zvýšení účinnosti stávajícího systému benefitů by mohla pomoci cafeteria, ve které by zaměstnanci nesbírali body pouze za zdraví prospěšné aktivity, nýbrž i za pracovní výkony. Motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů se nedá plně aplikovat ve společnosti, která poskytuje fixní systém zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity zaměstnance nemotivují k lepším výkonům, spíše jim dělají radost. Odměny v cafeterii jsou nabízeny tak, aby si každý zaměstnanec vybral dle svých preferencí bez ohledu na pracovní pozici.

V souvislosti s tím, že vyšší procento respondentů nezaregistrovalo zavedení nové Cafeterie Benefitů ŠKODA, bude nutné zlepšit informační kampaň. Zaměstnanci se v současné době připravují na změnu, lze předpokládat, že se začátkem nového způsobu poskytování tohoto benefitu se zvýší povědomí ve firmě, jelikož kolegové a známí se v dotazníkovém šetření umístili jako druhý nejčastější zdroj informací o benefitech.

## Závěr

Tato práce pojednávala o motivaci zaměstnanců a důležitosti systému zaměstnanenckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Teoretickým cílem práce bylo podat přehled aktuálních poznatků o problematice motivace a stimulace pracovníků a popsat zaměstnanecké benefity jako nástroj zvyšování pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců. Praktickým cílem práce bylo analyzovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho účinnosti.

Byl proveden empirický výzkum ve formě dotazníkového šetření na oddělení PKL, které se věnuje materiálovému hospodářství a dopravě. Osloveni byli zaměstnanci na dělnických pozicích. Z výzkumu vyplynulo, že program zaměstnaneckých benefitů spíše neměl vliv na jejich nástup do ŠA. Naopak velmi pozitivně dopadla informovanost respondentů o zaměstnaneckých benefitech, to svědčí o dobré komunikaci firmy směrem k zaměstnancům. Většina respondentů je se současným systémem zaměstnaneckých benefitů ve ŠA spokojena, nicméně by uvítali další benefity ve formě tzv. sick days nebo výhodnějších mobilních tarifů. Za nejméně důležité benefity považují respondenti dopravu, body pro zdraví (zdravotní benefity) a příspěvek na jesle. Z výzkumu také vyplynulo, že skoro polovina respondentů nezaregistrovala novou Cafeterii Benefity ŠKODA, kterou společnost v současné době zavádí.

Na základě toho bylo navrženo:

- motivovat zaměstnance účastnit se aktivit, za které body pro zdraví dostávají, což by se mohlo zlepšit s příchodem nové Cafeterie Benefity ŠKODA
- zavést cafeterii, ve které by zaměstnanci nesbírali body pouze za zdraví prospěšné aktivity, nýbrž i za pracovní výkony
- zlepšit informační kampaň o nové Cafeterii Benefity ŠKODA

S výsledky empirického výzkumu byli seznámeni zaměstnanci oddělení, které spravuje zaměstnanecké benefity ve ŠA. Tyto poznatky by mohly být využity při

implementaci nových zaměstnančích benefitů ve ŠA či změn v poskytování benefitů.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management.: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BUSINESSVize. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

*Kolektivní smlouva ŠKODA AUTO a.s.: Doba účinnosti 01.04.2018 - 31.03.2022*. 2019.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠKODA *Kariéra* [online]. [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.skoda->

[kariera.cz/benefity](https://www.kariera.cz/benefity)

*ŠKODA Zaměstnanecký portál* [online]. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal>

Závěrečná zpráva BENEFITY: Výsledky průzkumu - dotazníkové šetření. *TREXIMA: Zaměřeno na člověka* [online]. Praha, říjen 2016, 15 str. [cit. 2019-11-03]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Působení vnitřních faktorů (motivátorů) .....	10
Obrázek 2 Působení vnějších hygienických faktorů (frustrátorů).....	10
Obrázek 3 Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016 .....	19
Obrázek 4 Žebříček benefitů podle četnosti jejich využívání v roce 2016 .....	20
Obrázek 5 Pohlaví respondentů .....	27
Obrázek 6 Věk respondentů.....	28
Obrázek 7 Vliv na rozhodnutí pracovat ve ŠA.....	28
Obrázek 8 Povědomí o benefitech ve ŠA.....	29
Obrázek 9 Nejčastější informační zdroje o benefitech .....	29
Obrázek 10 Spokojenost se systémem benefitů v ŠA.....	30
Obrázek 11 Hodnocení jednotlivých benefitů ve ŠA.....	31
Obrázek 12 Otevřenost k rozšíření nabídky stávajících benefitů.....	32
Obrázek 13 Informovanost o nové Cafeterii .....	32



## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník .....	41
-----------------------------	----

## Příloha č. 1 Dotazník

### DOTAZNÍK – MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDNICTVÍM BENEFITŮ VE ŠKODA AUTO

Dobrý den,

jmenuji se Dana Kormošová a jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů ve ŠKODA AUTO. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro zpracování mé praktické části bakalářské práce. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut a můžete tak svým názorem přispět k zjišťování spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Děkuji Vám za Váš čas

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2) Kolik je Vám let?

- 18 - 30 let
- 30 - 40 let
- 40 - 50 let
- 50 a více let

3) Měl program zaměstnaneckých benefitů vliv na Vaše rozhodnutí pracovat ve firmě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4) Jste obeznámen/a se současným programem benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5) Odkud získáváte informace o zaměstnaneckých benefitech?

- Zaměstnanecký portál
- ŠKODA MOBIL
- Plakáty, letáky
- Nástupní školení
- kolegové, známí

Jiné:

6) Jste spokojen/a se současným programem benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

*Pokud ne, uveďte s čím jste nespokojen:*

7) Ohodnoťte následující benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité

	Zbytečné	Málo důležité	Důležité	Velmi důležité
Doplňkové penzijní spoření	1	2	3	4
Příspěvek na stravování	1	2	3	4
Příspěvek na při narození dítěte	1	2	3	4
Příspěvek na jesle	1	2	3	4
Dny pracovního volna s náhradou mzdy	1	2	3	4
Nabídka mobilních operátorů	1	2	3	4
Rekreační a rekondiční pobyty	1	2	3	4
Body pro zdraví (Cafeteria)	1	2	3	4
Odměna při pracovním výročí	1	2	3	4
Zápůjčky	1	2	3	4
Doprava	1	2	3	4
Operativní leasing MAL (pronájem vozu)	1	2	3	4

8) Uvítal/a byste rozšíření stávající nabídky benefitů?

- ano

*Pokud ano, uveďte konkrétní návrhy:*

- ne, současný systém benefitů mi vyhovuje

9) Zaregistroval/a jste Cafeterii Benefitů ŠKODA, kterou zaměstnavatel v současné době zavádí?

- ano
- ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Dana Kormošová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PROSTŘEDNICTVÍM BENEFITŮ VE ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUČÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	42		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce na téma Motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů ve ŠKODA AUTO a.s. se v teoretické části věnuje shrnutí aktuálních poznatků o problematice motivace a stimulace pracovníků a zaměstnaneckých benefitech. Dále přináší podrobnou analýzu systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO. Praktická část je zaměřena na analýzu účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO ve formě empirického výzkumu. Stěžejní částí je vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení účinnosti stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve ŠKODA AUTO.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	motivace, stimulace, zaměstnanecké benefity, cafeteria		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Dana Kormošová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	MOTIVATION OF EMPLOYEES THROUGH BENEFITS IN ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	42		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	13		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>Bachelor thesis on topic Motivation of employees through benefits in ŠKODA AUTO a.s. devote to a summary of current knowledge about the issue of motivation and stimulation of employees and benefits in theoretical part. It also provides a detailed analysis of the employee benefits system at ŠKODA AUTO. The practical part is focused on the analysis of the effectiveness of the existing system of employee benefits in ŠKODA AUTO in the form of empirical research. The key part is the evaluation of research results and the proposal of measures aimed at increasing the efficiency of the existing system of employee benefits at ŠKODA AUTO.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	motivation, stimulation, employee benefits, cafeteria		