

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace**

### **Bakalářská práce**

**Petr DUMEK**

Vedoucí práce: Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Petr Dumek**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

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

Cíl: Teoretickým cílem mé práce je analýza a popis různých zaměstnaneckých benefitů jako nástroj motivace pro získávání a udržení zaměstnanců. Cílem praktické části práce je porovnat, jak moc velký dopad mají stávající benefity na motivaci zaměstnanců, zjistit případné nedostatky a následně je optimalizovat.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Teorie pracovní motivace
3. Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace
4. Představení vybrané organizace – stávající systém motivace a zaměstnanecké benefity
5. Empirický výzkum – analýza systému motivace a zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci
6. Výhodnocení výsledku výzkumu a návrh případných optimalizačních opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.

Datum zadání bakalářské práce: listopad 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 1. 2022

Petr Dumek  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 1. 2022

Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2022

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

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.  
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji Ing. Kornélii Svačinové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji za podporu celé mojí rodině, přátelům a přítelkyni.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Teorie pracovní motivace.....	7
1.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	7
1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	8
1.3 McGregorova teorie X a Y.....	10
1.4 Vroomova teorie očekávání.....	11
2 Zaměstnanecké benefity.....	12
2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů .....	12
2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů .....	12
2.3 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	13
3 Praktická část .....	16
3.1 Představení organizace a její historie.....	16
3.2 Aktuální zaměstnanecké benefity v organizaci.....	17
4 Empirický výzkum .....	18
4.1 Dotazníkové šetření .....	19
4.2 Vyhodnocení dotazníku.....	19
4.3 Shrnutí výsledků dotazníku a návrh opatření .....	30
Závěr .....	33
Seznam literatury .....	34
Seznam obrázků a tabulek.....	35
Seznam příloh .....	36

## Úvod

V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity jedním z nejběžnějších a nejdůležitějších zdrojů pracovní motivace. Je tedy velmi důležité, aby zaměstnanecké benefity byly správně nastaveny a mohl z nich tak být maximalizován jejich užitek jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Zaměstnanci totiž poté podávají lepší pracovní výkon a jsou více loajální, což vzhledem k neustálému většímu nedostatku kvalitních zaměstnanců, s ohledem na rekordně nízkou nezaměstnanost, může mít zcela význačný vliv na budoucnost společnosti. Proto také toto téma autora zaujalo a rozhodl se na něj zpracovat bakalářskou práci.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části budou nejprve popsány základní teorie pracovní motivace. V další kapitole poté bude přiblížen význam a rozdělení zaměstnaneckých benefitů.

V praktické části bude analyzována firma VARI a.s. Zde se pomocí empirického výzkumu zjistí, jaká je současná míra spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity, potencionální možnost přechodu na systém flexibilních benefitů Cafeteria, důležitost zaměstnaneckých benefitů jako motivačního nástroje. Na závěr budou navrženy případné změny a opatření vedoucí ke zlepšení.

# 1 Teorie pracovní motivace

Zvyšování úrovně motivace, odhodlání a také míry angažovanosti jsou v dnešní době zásadními organizačními prvky. Proces motivace obvykle začíná tím, že někdo rozpozná své neuspokojené potřeby. Poté si stanoví cíl, kterého má být dosaženo, a způsob kterým ho dosáhne. K tomu mohou pomoci různé stimuly nebo odměny.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Vnitřní motivace může být popsána jako motivací samotnou prací, pokud uspokojuje osobní potřeby daného zaměstnance. Faktory, které ovlivňují vnitřní motivaci zahrnují například pravomoce a odpovědnost, autonomii a možnost rozvíjení vlastních dovedností. Vnější motivací jsou například odměny, které management poskytuje například povýšení, zvýšení platu či pochvala. Vnější motivátory jsou účinné, ale jejich vliv netrvá dlouho. Vnitřní motivátory mají tendenci mít delší účinek, protože vychází z jedince a nejsou vnucené zvenku. (Armstrong, 2009)

Vzhledem k tomu, že se potřeby jednotlivců velmi liší, je důležité se pečlivě soustředit na stanovení optimálních cílů a odměn. K tomu slouží motivační teorie, které pomáhají identifikovat a porozumět různým motivům a stimulům. Tyto teorie pak lze implementovat do firemního prostředí, tak aby zaměstnanci podávaly jejich nejlepší pracovní výkony. Konkrétní teorie jsou pak vysvětleny v dalších odstavcích.

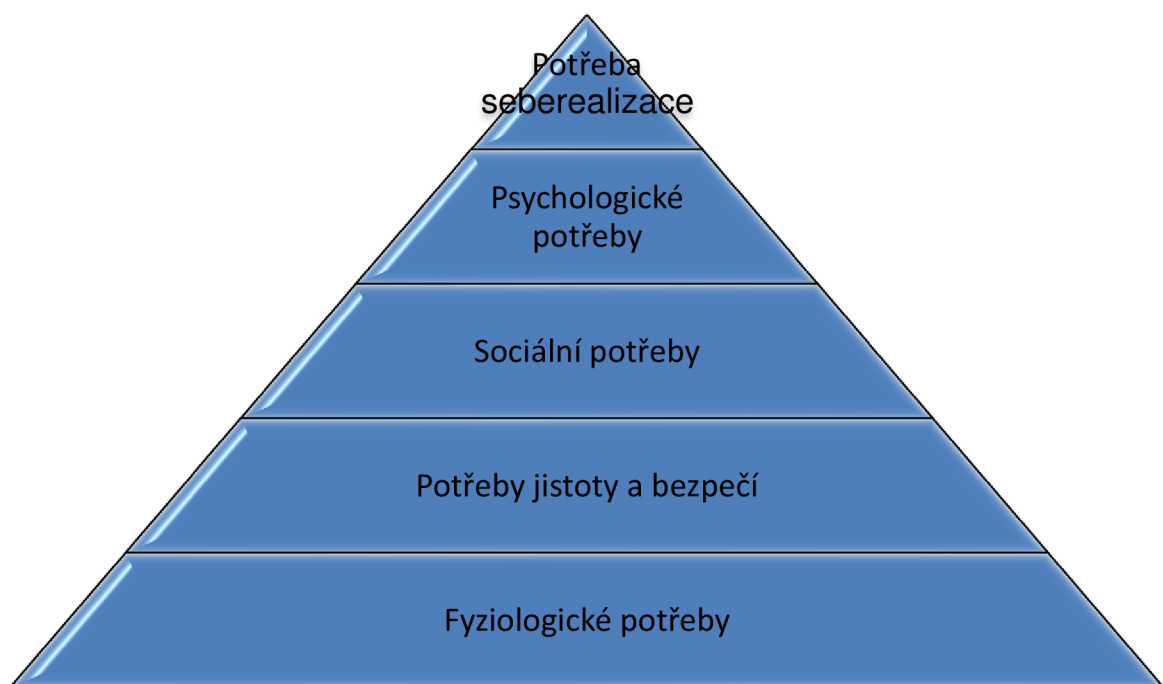
## 1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova pyramida potřeb je jednou z nejznámějších teorií motivace na světě a tím pádem je dobrým výchozím bodem pro zahájení výzkumu různých druhů motivů lidského chování. Jeho počáteční myšlenkou je, že lidé mají vždy tendenci něco chtít a to, co chtějí, závisí na tom, co již mají (Dvořáková, 2012).

Maslow (1954) navrhl, že existuje pět různých úrovní potřeb, které lidé potřebují pro své uspokojení. Některé jsou důležitější než ostatní a musí tak být uspokojeny před potřebami vyššího stupně. První nebo také nejnižší úrovní jsou **fyziologické potřeby** do kterých patří základní věci jako jídlo, voda a přístřeší. Pokud člověk



nemá hlad, žízeň nebo mu není zima, mohou se jeho potřeby přesunout na druhý stupeň. Tím jsou **potřeby bezpečí a jistoty**. Zahrnuje to především zajištění sebe a své rodiny jak z fyzického, tak i ekonomického hlediska například stálým zaměstnáním a bydlením. Pokud se člověk cítí bezpečně, může se zaměřit na **sociální potřeby**, které se uspokojí především budováním kvalitních vztahů. Čtvrtou úrovní jsou **psychologické potřeby**, což je uznání a úcta jak od ostatních, tak i od sebe. Nejvyšší úrovní je **potřeba seberealizace**. Ta se dá dle Maslowa (1954) popsat jako: „Člověk musí být tím, kým může být“. Jinými slovy se bude snažit dělat vše proto, aby naplnil svůj potenciál a využil svoje schopnosti.



Zdroj: (Maslow, 1954)

**Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb**

## 1.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie motivace/hygiény je také známá jakou dvoufaktorová teorie. Jeho základ vychází z Maslowovy teorie potřeb. Nejprve začal s myšlenkou, že faktory, které způsobují spokojenost v práci jsou opakem těch, které způsobují nespokojenost. Ve svých studiích nakonec došel k závěru, že zaměstnance ovlivňují dva faktory: **motivační a hygienické** (Blažek, 2014). Oba faktory ale motivují pracovníky odlišným stylem.

**Motivační faktory** neboli satisfaktory vytvářejí pracovní uspokojení, které zahrnuje uznání, úspěch či autonomii. Vycházejí z vnitřních potřeb a dle Koubka (2015) vyzývají člověka k tomu, aby rozvíjel svůj talent a naplňoval svůj potenciál.

**Hygienické faktory** neboli dissatisfaktory oproti motivátorům nezpůsobují uspokojení či motivaci, ale přinášejí nespokojenost, pokud nejsou naplněny. Spadají mezi ně plat, vztahy na pracovišti či jistota pracovního místa (Dvořáková, 2012).

**Tab.1 Motivační a hygienické faktory**

MOTIVAČNÍ FAKTORY	HYGIENICKÉ FAKTORY
Úspěch	Pracovní podmínky
Uznání	Ekonomické faktory
Odpovědnost	Sociální faktory
Růst	Jistota zaměstnání
Seberealizace	Bezpečnost práce

Zdroj: (Dvořáková, 2012, vlastní zpracování)

Hygienické faktory bývají příčinou pouze krátkodobého uspokojení pracovníků, zatímco motivátory způsobují s největší pravděpodobností dlouhodobé uspokojení z práce (Brooks, 2003).

### 1.3 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor v roce 1960 ve své práci rozvinul dva odlišné přístupy vedení lidí, které pojmenoval X a Y. Věřil totiž, že se zaměstnanci řídí jedním ze dvou protichůdných přístupů. Jeden z nich je negativní, nazývaný jako teorie X a druhý je pozitivní neboli teorie Y. Podle McGregora je vnímání povahy jednotlivců založeno na různých předpokladech (Šikýř, 2014).

#### Předpoklady **teorie X**:

- Průměrný zaměstnanec ve své podstatě nemá rád práci, je líný a snaží se jí vyhnout, kdykoliv je to jen možné.
- Vzhledem k tomu, že zaměstnanec nechce pracovat, musí být k dosažení pracovních cílů přesvědčován, nucen nebo dokonce trestán.
- Ze strany manažerů je vyžadován přísný dohled.
- Zaměstnanci radí jistotu zaměstnání na první místo a mají malé nebo žádné ambice.
- Zaměstnanci nemají rádi odpovědnost a brání se změnám.

#### Předpoklady **teorie Y**:

- Zaměstnanec jejich práce naplňuje, uspokojuje a vnímá ji pozitivně.
- Dokáže se propojit a identifikovat s potřebami organizace.
- Zaměstnanec dokáže být samostatný a zodpovědný.
- Využívá svoje dovednosti, schopnosti a potenciál k řešení organizačních problémů.

Lze tedy říci, že teorie X představuje pesimistický pohled na povahu a chování zaměstnanců v práci, zatímco teorie Y představuje optimistický pohled. Pokud vezmeme do úvahy srovnání s Maslowovou teorií potřeb, můžeme říct, že teorie X je založena na předpokladu, že u zaměstnanců převládá uspokojení fyziologických potřeb a potřeb bezpečí a jistoty. Naopak u teorie Y dominují sociální potřeby, psychologické potřeby a potřeby seberealizace.

## 1.4 Vroomova teorie očekávání

Koncept teorie očekávání byl prvně publikován v roce 1964 Victorem Vroomem. Zaměřuje se a zdůrazňuje především výsledky chování, nikoli potřeby na rozdíl od Maslowa a Herzberga. Teorie je postavená na myšlence, že čím více si zaměstnanec cení výsledku, tím více bude motivován k jeho dosažení (Armstrong, 2015).

Vroomův model je postaven na třech proměnných, kdy  $M$  (Motivace) =  $V \times E \times I$ . Valence ( $V$ ) by se dala popsat jako přesvědčení o atraktivnosti cíle, Expektace ( $E$ ) jako přesvědčení o reálnosti dosažení cíle a Instrumentalita ( $I$ ) jako přesvědčení o tom, že výkon povede k odměně (Blažek, 2014).

Vroom byl toho názoru, že zaměstnanci se vědomě rozhodují, zda budou práci vykonávat nebo ne. Toto rozhodnutí záviselo výhradně na úrovni motivace zaměstnance, která vychází z těchto tří výše zmíněných faktorů.

## **2 Zaměstnanecké benefity**

V této kapitole bude přiblížena teoretická problematika zaměstnaneckých benefitů. Dvořáková (2012) říká, že zaměstnanci neboli lidské zdroje jsou nepostradatelným zdrojem úspěchu každé firmy. Z toho vyplývá, že by se k nim mělo přistupovat minimálně s takovou péčí jako k materiálním, finančním či informačním zdrojům. Klíčovým úkolem řízení lidských zdrojů je proto motivovat své zaměstnance k co nejlepšímu výkonu. Jedna část této motivace je prostřednictvím odměn. Vedle typických peněžních odměn nabývají v posledních desetiletích na oblibě i odměny nad rámec těchto peněžních, známé také jako zaměstnanecké benefity. Pro firmy toto představuje příležitost odlišit se od ostatních společností na trhu, přilákat nové zaměstnance a udržet i ty stávající (Urban, 2017). To má za důsledek, že mnoho společností v dnešní době staví svou firemní identitu na atraktivních a jedinečných zaměstnaneckých benefitech.

### **2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů**

Definice zaměstnaneckých benefitů mohou znít různě. Dvořáková poskytuje tuto definici: „Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování ale i například dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.“ (Dvořáková, 2012, str. 325)

Dle Koubka (2015) firma poskytuje zaměstnanecké benefity svým zaměstnancům jen za to, že jsou u ní zaměstnáni. Můžou mít ale jak peněžní, tak i nepeněžní formu s tím, že dodatečně zvýhodňují zaměstnance (Dvořáková, 2012).

### **2.2 Význam zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity, které poskytuje zaměstnavatel, ať už v peněžní či nepeněžní formě, poskytované zaměstnavateli v různých formách peněžního a nepeněžního plnění jsou stále velmi využívaným motivačním faktorem zaměstnanců (Macháček, 2019).

Poskytované zaměstnanecké benefity danou firmou hrají tedy nezanedbatelnou roli jak při nabírání nových zaměstnanců, tak i při udržení těch stávajících. Firma také skrz zaměstnanecké benefity může budovat svojí dobrou image, jelikož spokojení zaměstnanci mohou svým zaměstnavatelům dělat vhodnou reklamu mezi svými známými (Macháček, 2019).

Zaměstnanci ale také nemusí vždy rozpoznat své aktuální potřeby, což může mít za následek nevhodný výběr zaměstnaneckých benefitů, a to se pak může projevit v jejich pracovní nespokojenosti (Pelc, 2011).

Z celkové skupiny hmotných odměn jsou zaměstnanecké výhody velmi nákladnou záležitostí. Dle Armstronga (2015) mohou tvořit více než jednu třetinu celkových nákladů na základní mzdy či platy. Z toho vyplývá, že správné plánování a řízení zaměstnaneckých benefitů je více než důležité.

## **2.3 Členění zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity se mohou členit dle mnoha způsobů. V dalších podkapitolách jsou uvedeny některé z nich.

### **2.3.1 Členění dle způsobu poskytování**

#### **Plošný (fixní) program poskytování benefitů**

- Zaměstnavatelem je předem stanoveno, jaké konkrétní zaměstnanecké benefity mohou být uplatněny s tím, že jsou většinou pro všechny zaměstnance stejné. Jedná se například o stravenky, mobilní telefon, manažerské vozidlo, dovolená nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci či na vzdělávání či příspěvky na životní nebo penzijní připojištění.

#### **Flexibilní program benefitů (cafeteria systém)**

- Zaměstnanec má v tomto případě na výběr z různých balíčků zaměstnaneckých benefitů, které určí zaměstnavatel. Díky bodovému systému si tak může navolit takové benefity, které mu budou vyhovovat dle

jeho vlastních preferencí (Macháček, 2019). V tomto případě je ale nutné, aby zaměstnavatel pravidelně zjišťoval a aktualizoval svou nabídku zaměstnaneckých výhod a dosáhl tak optimálního vlivu (Dvořáková, 2012).

### 2.3.2 Členění dle typu zaměstnaneckých výhod

Podle Koubka můžeme zaměstnanecké výhody v Evropě členit do tří skupin:

- „Výhody sociální povahy – životní pojištění, důchody poskytované organizací, životní pojištění, mateřské školky a jesle, půjčky a ručení za půjčky
- Výhody spojené s postavením v organizaci – luxusní firemní vozidla pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení
- Výhody, které mají vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.“ (Koubek, 2007, 320s).

### 2.3.3 Členění dle daňových dopadů

Jedna z dalších výhod zaměstnaneckých benefitů je jejich možnost snížit daňové dopady jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele. Z daňového pohledu pak může dojít k těmto třem situacím (Urban, 2017):

- Benefit je daňově uznatelným nákladem firmy a zároveň je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti
  - To mohou být například stravenky nebo penzijní a životní pojištění.
- Benefit je daňově uznatelným nákladem firmy, avšak je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.
  - Spadají zde například příspěvky na sportovní či kulturní akce.
- Benefit je danově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.
  - Do této kategorie můžou být zařazeny benzínové karty nebo příspěvek na rekreaci nad stanovený limit.

Z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele je tedy zřejmé, že je pro ně nejvýhodnější první možnost. Zaměstnanec tedy z benefitů nemá povinnost

odvádět žádnou daň ani zdravotní a sociální pojištění a zaměstnavatel si prostřednictvím může snížit základ daně z příjmů.

#### **2.3.4 Členění dle cílové skupiny**

Dle Macháčka (2019) můžeme benefity rozdělovat třemi způsoby:

- Všem zaměstnancům
- Pouze specifické skupině zaměstnanců – například služební auto pro obchodní managery či poskytování zaměstnaneckých akcií
- Individuálně – například finanční podpora při živelné porhomě či neštěstí v rodině



### **3 Praktická část**

Do mé praktické části jsem si vybral firmu VARI a.s. z blízkého okolí mého bydliště, o které mám povědomí již z mých dětských let, kdy moje rodina používala její produkty. V dalších kapitolách bude podrobněji představena organizace, ve které bylo zpracováno dotazníkové šetření a její aktuální zaměstnanecké benefity. V druhé polovině praktické části bude zpracován empirický výzkum v podobě dotazníkového šetření, který bude následně analyzován. Na základě výsledků budou navrženy opatření, které by mohly vést ke zlepšení.

#### **3.1 Představení organizace a její historie**

VARI, a. s. je středně velká česká společnost, která ve svém výrobním závodě v Libici nad Cidlinou zaměstnává 95 lidí. Je to firma s dlouholetou tradicí zabývající se výrobou a prodejem malé zemědělské, komunální a zahradní techniky. V současnosti je VARI, a.s. výrobcem malotraktorů, bubnových sekaček, mulčovačů a malé komunální a zahradní techniky. Dále je dovozcem štípačů dřeva, elektrických motorových pil, tlakových myček, sekaček a rotačních kypřičů.

Počátky podniku VARI, a.s. sahají až do roku 1912, kdy převzal na základě živnostenského listu kovářskou a podkovářskou živnost Antonín Jelínek z Pátku u Poděbrad, který opravoval i vyráběl hospodářské stroje. Počátkem roku 1969 podnik uzavřel smlouvu s firmou Gutbrod o koupi licence na výrobu stavebnicového systému malé zemědělské techniky Terra. Systém byl kombinován z výrobků pocházejících z Československa a Maďarska. Kromě produkce pro domácí trh zajišťovala firma Motokov export.

Po ukončení licence s firmou Gutbrod v polovině 80. let došlo k malým úpravám systému a modernizovaná verze Terry se začala prodávat pod značkou VARI systém, jenž ale zůstal kombinovatelný se svým předchůdcem.

Po roce 1989 se firma přetřansformovala na akciovou společnost Mepol a v roce 1992 byla privatizována. Spolu s firmou Motor Jikov České Budějovice byl v roce 1996 založen společný podnik Vari a.s., společný podnik ukončil činnost v roce 1998 a funguje samostatně. V roce 1999 firma expandovala do Uzbekistánu, v

roce 2006 vyvinula vlastní stroj na obdělávání rýžových polí a začala ho exportovat do Ghany a Vietnamu. V roce 2009 se firma zaměřila na podporu obcí ve středních Čechách pod heslem Vize z krize.

Firma také v roce 2007 získala 2. místo mezi středními firmami v ocenění Exportní cena DHL. (VARI a.s., 2022)

### **3.2 Aktuální zaměstnanecké benefity v organizaci**

V této kapitole budou popsány a přiblíženy aktuální zaměstnanecké benefity ve společnosti VARI a.s. a možnosti, jakým způsobem je mohou zaměstnanci využívat. Nabízených benefitů je celkem 5 a patří mezi ty nejběžnější. Některé z nich jsou podmíněny délkou pracovního poměru. Firma má k poskytování benefitů vnitřní předpis, ze kterého byly čerpány veškeré informace.

#### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje za zaměstnance měsíční příspěvek, pokud je zaměstnanec účastníkem penzijního připojištění dle platného zákona. Měsíční příspěvek se poskytuje za každý celý kalendářní měsíc, v němž trvá pracovní poměr, ale nejdříve po 12 odpracovaných měsících. Příspěvek se poskytuje ve výši 1 000 Kč, pokud zaměstnanec nepřetržitě odpracoval 12 měsíců a 1 500 Kč, pokud zaměstnanec odpracoval nepřetržitě 36 měsíců (Interní materiály VARI a.s., 2022).

#### **Příspěvek na stravování**

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve vlastní jídelně. Výše příspěvku činí 55 % hodnoty oběda po odpracování min. 4 hodin. Nárok na příspěvek mají pouze zaměstnanci pracující na základě pracovní smlouvy, DPP nebo DPČ. Čerpat příspěvek nelze, pokud je zaměstnanec nepřítomen z důvodu nemoci, čerpání dovolené, či pracovní cesty (kdy náleží stravné na pracovní cestě) (Interní materiály VARI a.s., 2022).

#### **Dovolená nad základní výměru**

Firma poskytuje zaměstnancům 1 týden dovolené navíc nad základní výměru (4 týdny) dle zákoníku práce (Interní materiály VARI a.s., 2022).

### **Sick days**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům 3 dny volna nad rámec dovolené (sick days). Čerpání těchto dnů je ovlivněno délkou pracovního poměru v kalendářním roce. Pokud pracovní poměr zaměstnance v kalendářním roce trvá déle než 3 měsíce, má nárok na 1 sick day. Pokud trvá déle než 6 měsíců, má nárok na 2 sick days. Pokud trvá déle než 9 měsíců, má nárok na 3 sick days. Nevyčerpané dny osobního volna se nepřevádějí do následujícího kalendářního roku (Interní materiály VARI a.s., 2022).

### **Příspěvek na studium cizího jazyka**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří potřebují ke své práci znalost cizího jazyka, příspěvek na studium německého či anglického jazyka. Příspěvek se poskytuje zaměstnanci ve výši 50 % celkových nákladů za kalendářní rok na základě zaměstnancem předloženého dokladu o úhradě nákladů, maximálně ale do výše 4 000 Kč za jeden rok (Interní materiály VARI a.s., 2022).

## **4 Empirický výzkum**

Tato kapitola se bude zabývat empirickým výzkumem ve společnosti VARI a.s., který byl prováděn pomocí online dotazníku (viz příloha 1). V druhé části bude představeno vyhodnocení dotazníku a ve třetí subkapitole budou možné návrhy opatření ke zlepšení. Přestože firma nenabízí mnoho zaměstnaneckých benefitů jako například ŠKODA AUTO a.s., může toto sloužit jako zajímavý podklad pro porovnání nadnárodních společností a středně velkých českých firem.

Cílem empirického výzkumu bude vyhodnotit jaká je současná míra spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity, potenciální možnost přechodu na systém flexibilních benefitů Cafeteria, zjistit motivační faktory zaměstnanců s ohledem na benefity a následně navrhnout případné změny

## 4.1 Dotazníkové šetření

Jak už bylo zmíněno výše, dotazník byl prováděn online formou zasláním na pracovní email zaměstnanců. Pozorovaná skupina byli převážně „office“ zaměstnanci a jejich odpovědi byly anonymní. Na sběr dat byl stanoven přibližně týden, kdy většina respondentů odpověděla v prvních dvou dnech a poté už žádné další odpovědi nepřišly.

Dotazník se skládal celkem ze 13 otázek, kdy 11 z nich bylo uzavřených a 2 otevřené. V uzavřených otázkách, až na jednu, mohli respondenti vybírat pouze z jedné odpovědi. Dotazník byl takto poskládán z důvodu přehlednosti a možného rychlého vyplnění, tak aby respondenty případně neodradil.

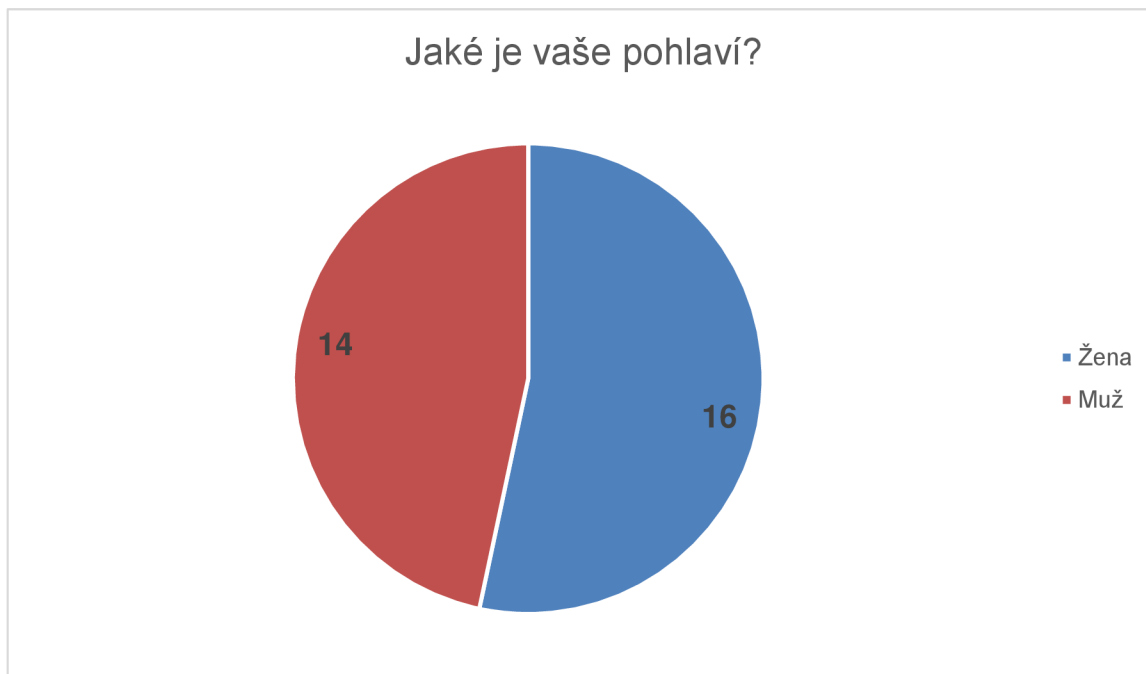
Na začátku dotazníku jsou zjišťovány základní údaje o zaměstnancích týkající se pohlaví, věku a také délky pracovního poměru se zaměstnavatelem. Poté se již dotazník přesouvá k otázkám ohledně zaměstnaneckých benefitů a to, jak jsou pro zaměstnance důležité při výběru zaměstnavatele, aktuální informovanost a jaké benefity aktivně využívají. Další část dotazníku souvisí se systémem flexibilních benefitů Cafeteria a jeho možné atraktivnosti ve zkoumané společnosti. Dále je zjištěno, co pracovníky motivuje k jejich nejlepšímu pracovnímu výkonu a jestli by nové zaměstnanecké benefity tuto motivaci zlepšily. V poslední části jsou respondenti dotazováni na návrh nových benefitů či případné zlepšení těch aktuálních.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníku

Celkem byl tento dotazník zaslán 37 zaměstnancům, kdy dotazník vyplnilo 30 respondentů. Návratnost dotazníku tak činí 81 %, což hodnotím jako vyhovující. Zajímavostí jsou některé statistiky, která stránka [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) nabízí. První z nich ukazuje celkový počet unikátních návštěv, která prozrazuje, že dotazník byl otevřený všemi 37 zaměstnanci a 7 se jich tedy z blíže nespécifikovaného důvodu rozhodlo dotazník nevyplnit. Další zajímavostí je délka vyplňování dotazníku, kdy bylo uvedeno, že by měl zabrat 3–5 minut. To se také z většiny potvrdilo a 70 % respondentů strávilo vyplňováním v průměru mezi 3-7 minutami.

### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Na obrázku č.2 lze vidět genderové rozdělení pozorovaného vzorku, které je téměř poloviční s větším zastoupením žen. Na dotazník odpovědělo 16 žen a 14 mužů, což tedy poskytuje vyvážený pohled v celém dotazníku ze strany obou pohlaví.

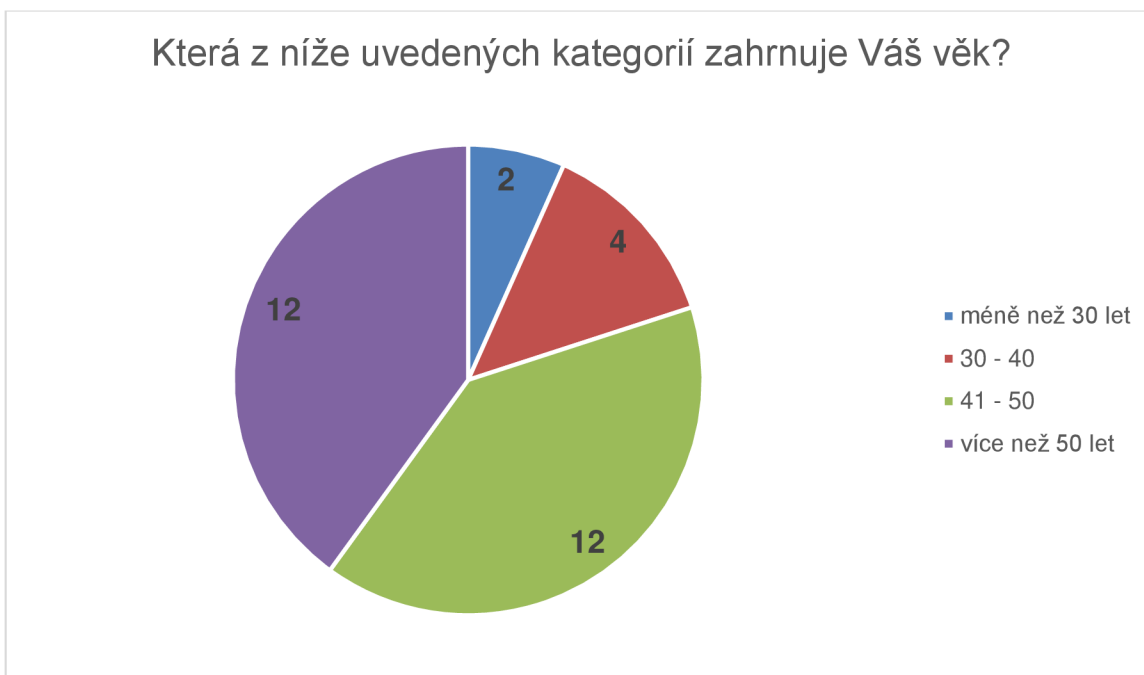


Obr.2 Jaké je vaše pohlaví?

### Otázka 2: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

Další otázka byla zaměřená na věk zaměstnanců ve které měli na výběr ze 4 věkových kategorií. Shodně se na prvním a druhém místě umístila věková kategorie 41-50 let a více než 50 let, které dohromady zaujímaly celkem 80 % z celkově dotazovaných. Třetí skupinou byla kategorie 30-40 let, do které patřili 4 respondenti (13 %). Poslední uvedenou kategorií je věková skupina méně než 30 let ze které jsou pouze 2 respondenti (7 %).

Tato skutečnost s převládajícím zastoupením respondentů kategorie 41 – 50 let a více než 50 let může být možná připsána tomu, že organizace má, jak je již výše zmíněno, mnohaletou historii a udržuje si zkušené zaměstnance, kteří zde pracují již delší dobu.

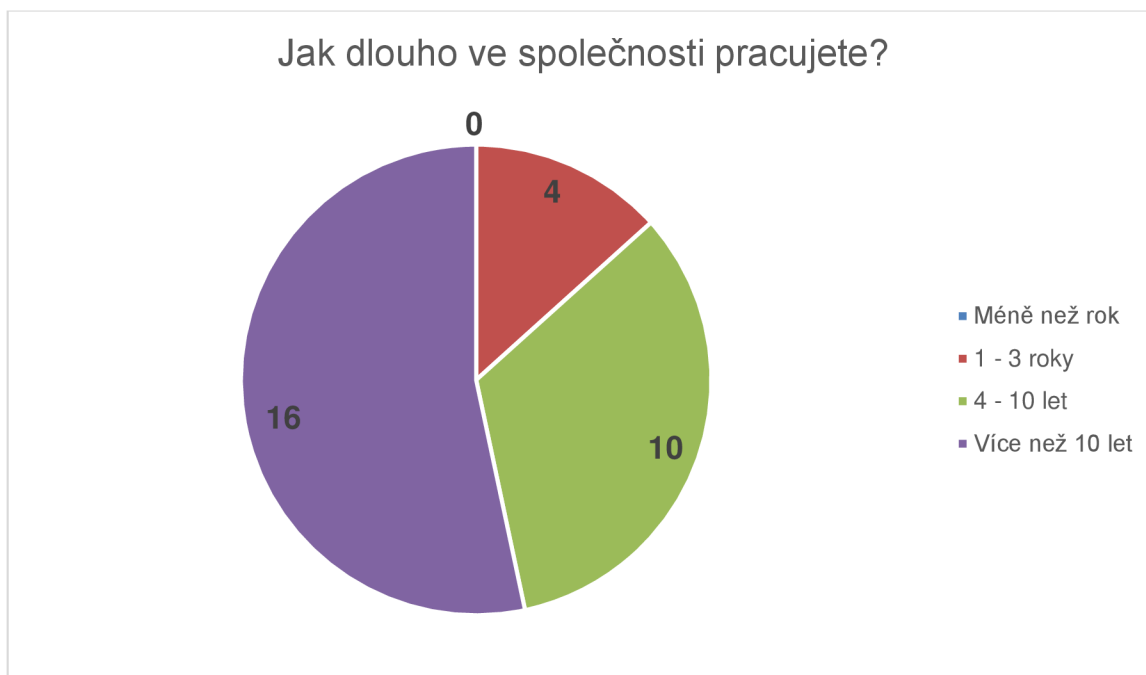


**Obr.3** Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?

### Otázka 3: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Po dotazování na pohlaví a věk respondentů následovala otázka zaměřená na délku jejich působení ve firmě. Na výběr byly celkem 4 kategorie, a to méně než rok, 1-3 roky, 4-10 let a více než 10 let. Z obrázku lze vidět, že 54 % (16) dotazujících pracuje ve firmě už více než 10 let. Poté následuje skupina se 4-10 odpracovaných let ve firmě, která zaujímá 33 % (10) celkově dotazovaných. Třetí skupinou jsou respondenti v kategorii 1-3 roky, kteří tvoří 13 % (4) z celkového počtu. Dotazník nevyplnil ani jeden respondent, který by ve firmě pracoval méně než 1 rok.

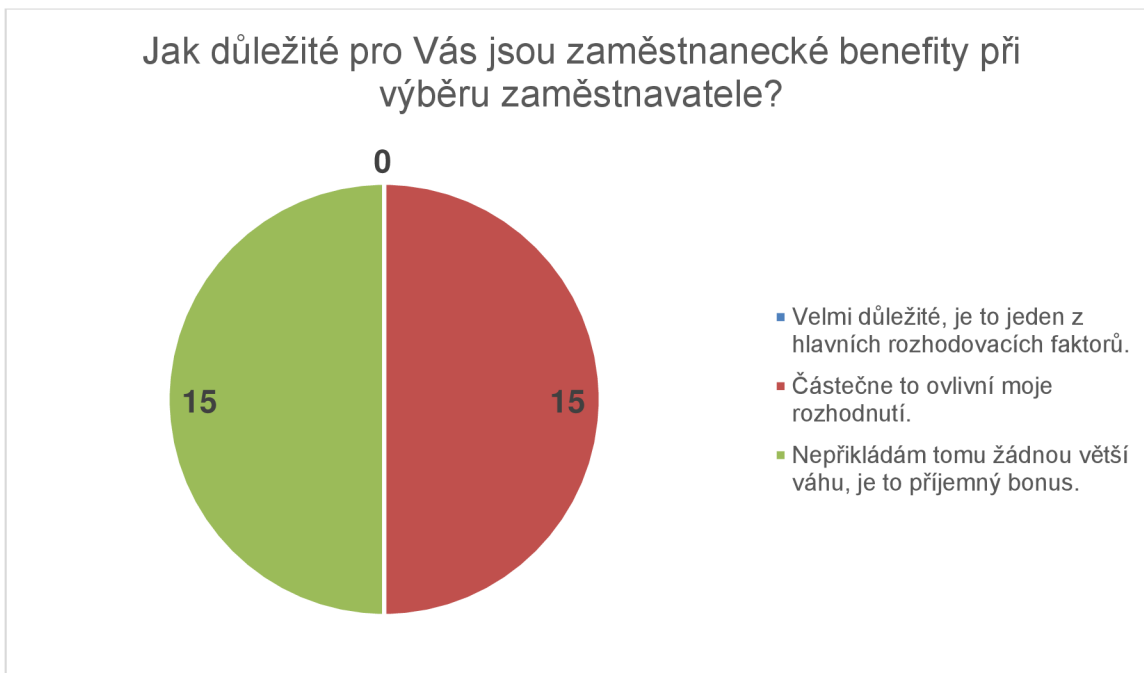
Jak bylo již zmíněno v předešlé otázce, VARI a.s. je firma s dlouholetou tradicí, a tak je tedy i pochopitelné, že zde můžeme nalézt takové množství stálých pracovníků. To lze také pozorovat z obrázku č.4, kdy 87% respondentů pracuje ve firmě více jak 4 roky a většina dokonce více než 10 let. Nulový počet respondentů v kategorii “Méně než rok“ by mohlo být mít spojitost s aktuální COVID krizí, kdy většina firem omezila nábor nových zaměstnanců.



**Obr.4** Jak dlouho ve společnosti pracujete?

**Otázka 4: Jak důležité pro Vás jsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnavatele?**

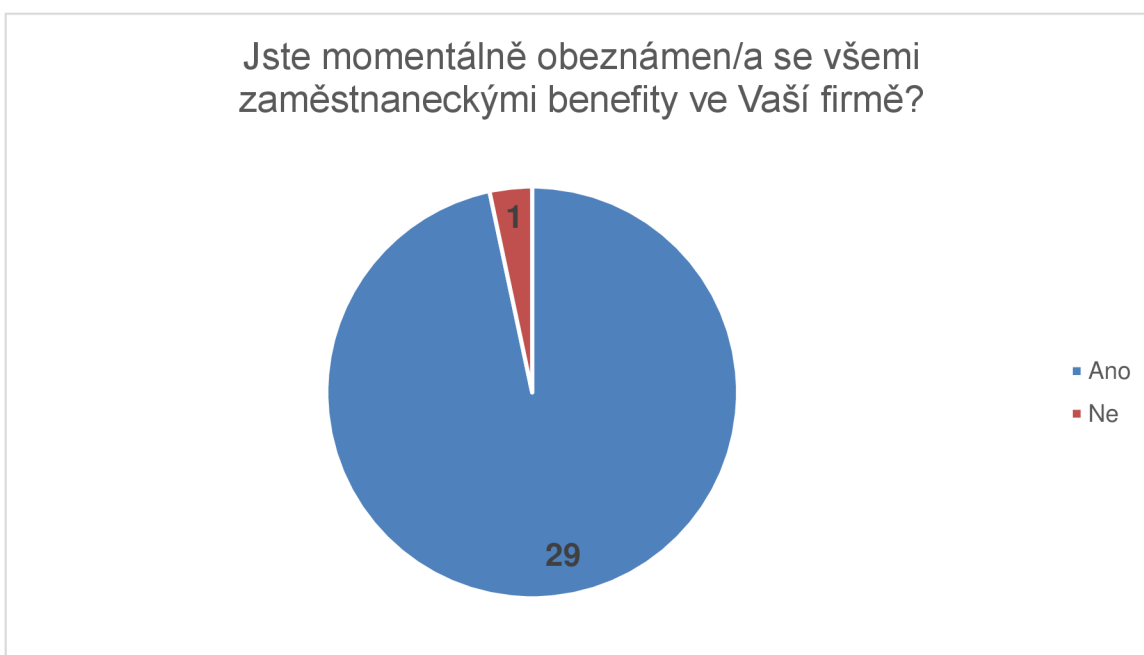
Tato otázka je zásadní z hlediska celého výzkumu s ohledem na to, jak moc jsou zaměstnanecké benefity důležité při motivaci již při výběru zaměstnavatele. Na výběr bylo celkem ze tří odpovědí a jak je z obrázku č. 4 patrné, dvě odpovědi byly zvoleny totožným počtem respondentů. 50 % respondentů uvedlo, že zaměstnanecké benefity ovlivní jejich rozhodnutí při výběru zaměstnavatele jen částečně. Druhá polovina dotazovaných tomuto nepřikládá žádnou větší váhu a je to pro ně jen příjemný bonus. Jako velmi důležitý faktor při rozhodování tuto možnost nevedl ani jeden respondent. Tuto skutečnost můžeme přikládat tomu, že většina lidí bere stále finanční odměnu jako hlavní motivační faktor, což je patrné i z výsledku otázky č. 3.



**Obr.5 Jak důležité pro Vás jsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnavatele?**

**Otázka 5: Jste momentálně obeznámen/a se všemi zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?**

U této otázky měli respondenti odpovědět, zda jsou aktuálně seznámeni se všemi zaměstnaneckými benefity v jejich firmě. Téměř všichni dotazovaní (29) odpověděli, že jsou si vědomi všech nabízených benefitů a pouhý 1 respondent uvedl, že není. Vliv na tuto skutečnost má nejspíše nízký počet nabízených benefitů, a tudíž snažší možnost o nich informovat všechny zaměstnance.

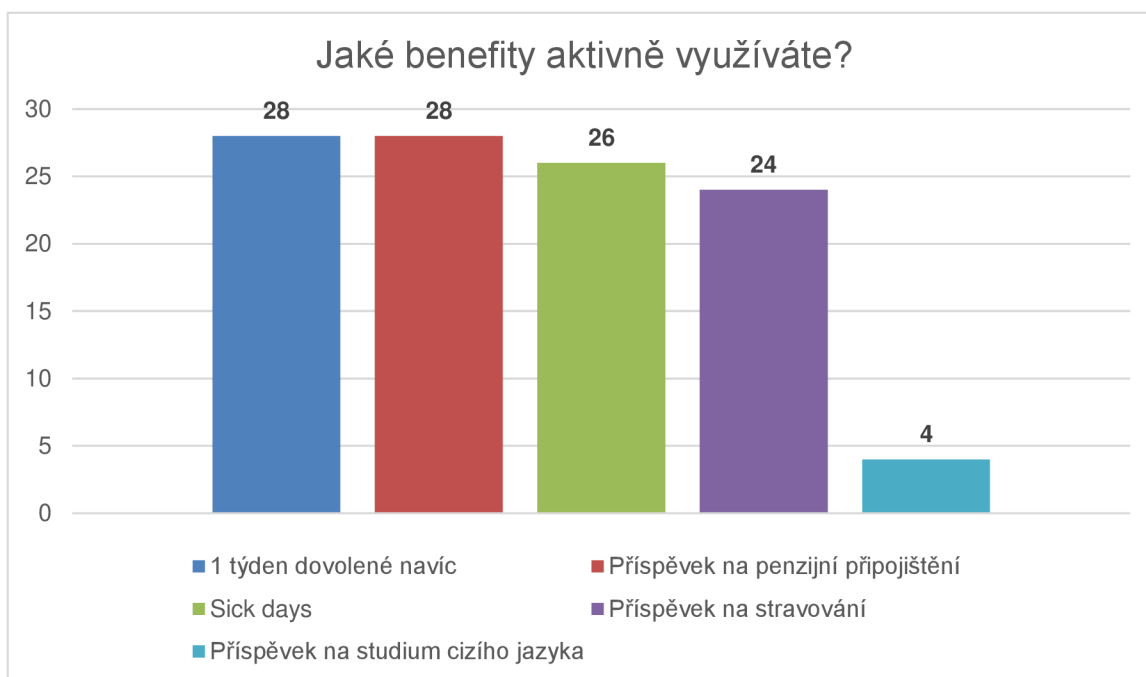


**Obr.6 Jste momentálně obeznámen/a se všemi zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?**



### Otázka 6: Jaké benefity aktivně využíváte?

Tato otázka je již směřovaná na konkrétní nabízené benefity a jejich aktivní využívání s tím, že u příspěvku na studium cizího jazyka stačilo, aby ho zaměstnanec využil někdy v minulosti. Vzhledem k tomu, že firma má aktuálně na výběr z pěti možných benefitů, byly zde na výběr uvedeny všechny. 28 respondentů (93 %) shodně uvedlo, že aktivně využívají možnosti jednoho týdnu dovolené navíc a příspěvku na penzijní připojištění. Jako třetí nejvyužívanější benefit byly uvedeny sick days s tím, že tuto možnost vybralo 26 (87 %) dotazovaných. Poté hned těsně následoval příspěvek na stravování, který aktivně využívá 80 % (24) respondentů. Nejméně využívaný benefitem byl příspěvek na studium cizího jazyka, který využilo pouze 4 (13 %) dotazovaných. Velkým překvapením bylo, že ne všichni zaměstnanci využívají 1 týden dovolené navíc.

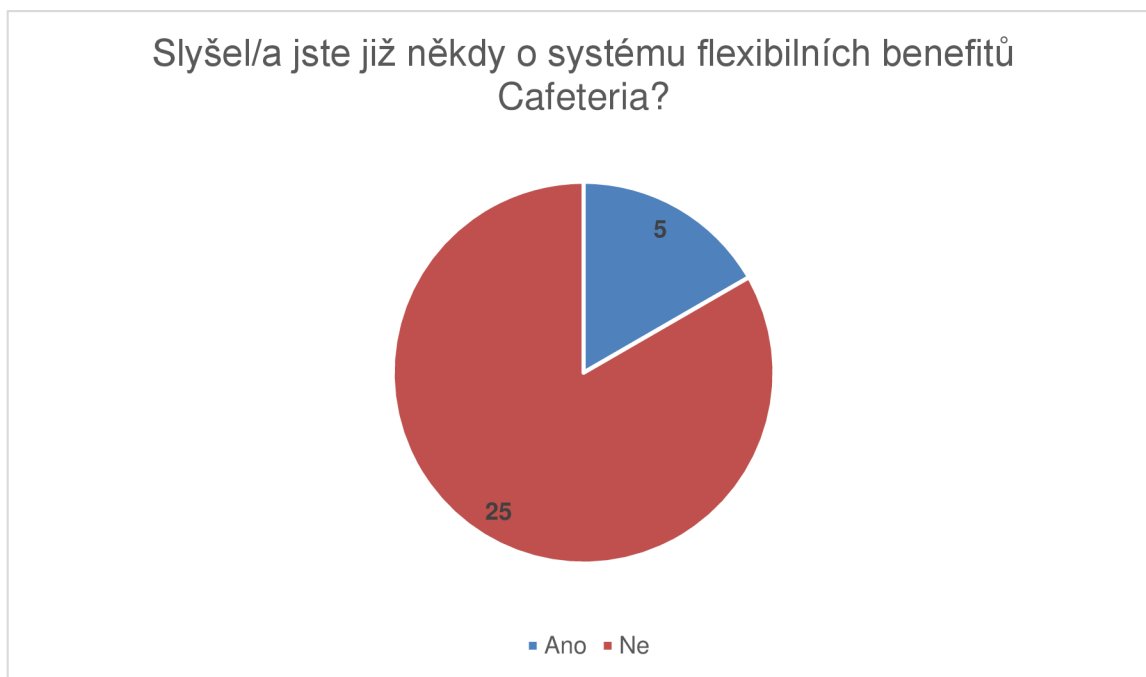


Obr.7 Jaké benefity aktivně využíváte?

### Otázka 7: Slyšel/a jste již někdy o systému flexibilních benefitů Cafeteria?

V této otázce měli respondenti uvést, jestli jsou obeznámeni se systémem flexibilních benefitů Cafeteria, který je v dnešní době stále populárnější volbou jak ze strany zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů. 25 respondentů (83 %) uvedlo, že o této možnosti ještě nikdy neslyšeli a pouhých 5 dotazovaných (17 %) zvolilo možnost ano.

Tuto skutečnost lze možná připisovat tomu, že informovanost o této možnosti mezi zaměstnanci v menších či středních podnicích ještě není taková jako u velkých či nadnárodních firem, kde jsou také nejvíce využívány.



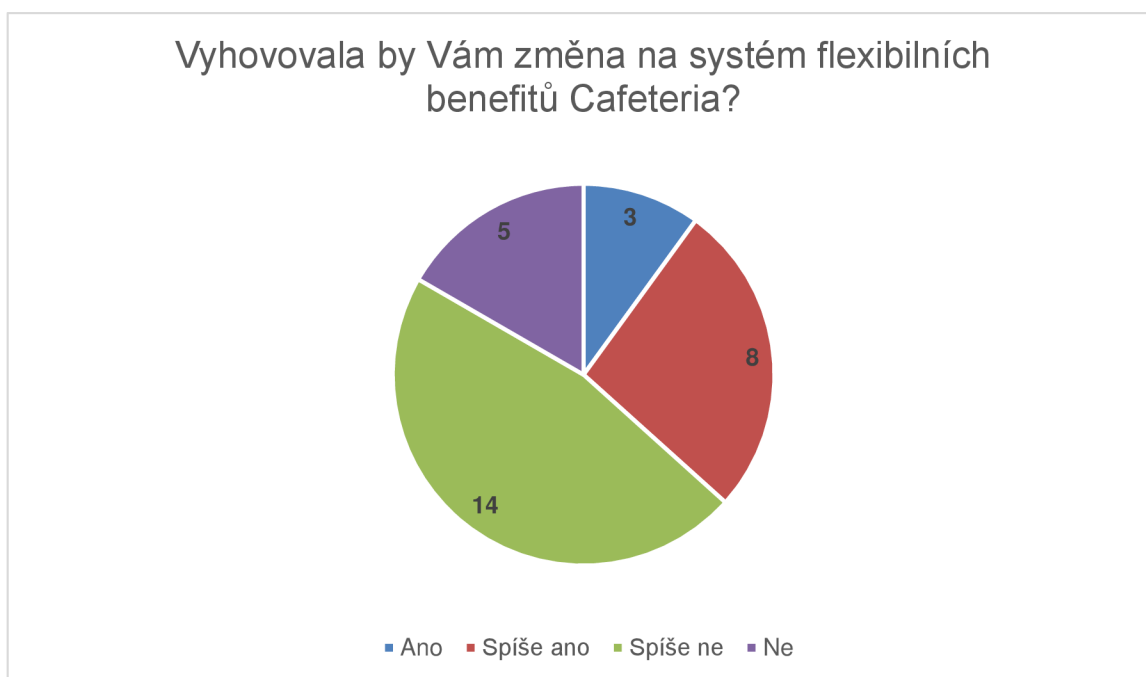
**Obr.8** *Slyšel/a jste již někdy o systému flexibilních benefitů Cafeteria?*

### **Otázka 8: Vyhovovala by Vám změna na systém flexibilních benefitů Cafeteria?**

Tato otázka přímo navazuje a rozvíjí otázku předešlou a to, jestli by dotazovaným vyhovovala změna na systém flexibilních benefitů Cafeteria. V popisu otázky (viz. Příloha č.1) bylo uvedeno krátké vysvětlení a popis systému flexibilních benefitů Cafeteria, pro co nejobjektivnější odpověď. To lze považovat jako velmi důležitou věc, když se bude brát v potaz i výsledek předešlé otázky č.7.

Respondenti měli na výběr celkem ze 4 odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne a ne. Jen 11 respondentů (37 %) volilo kladnou odpověď s tím, že absolutně rozhodnutých pro změnu byli pouze 3 (10 %) dotazovaní. Na druhou stranu k negativní odpovědi se přiklánělo 19 dotazovaných (63 %) a 5 z nich (17 %) by tuto změnu nechtěla jistě.

Je zde zajímavé pozorovat skutečnost, že většina respondentů by radši zůstala u starého systému pevně daných benefitů a nasvědčuje tomu, že jsou zaměstnanci nejspíše aktuálně spokojeni s nabízenými benefity.

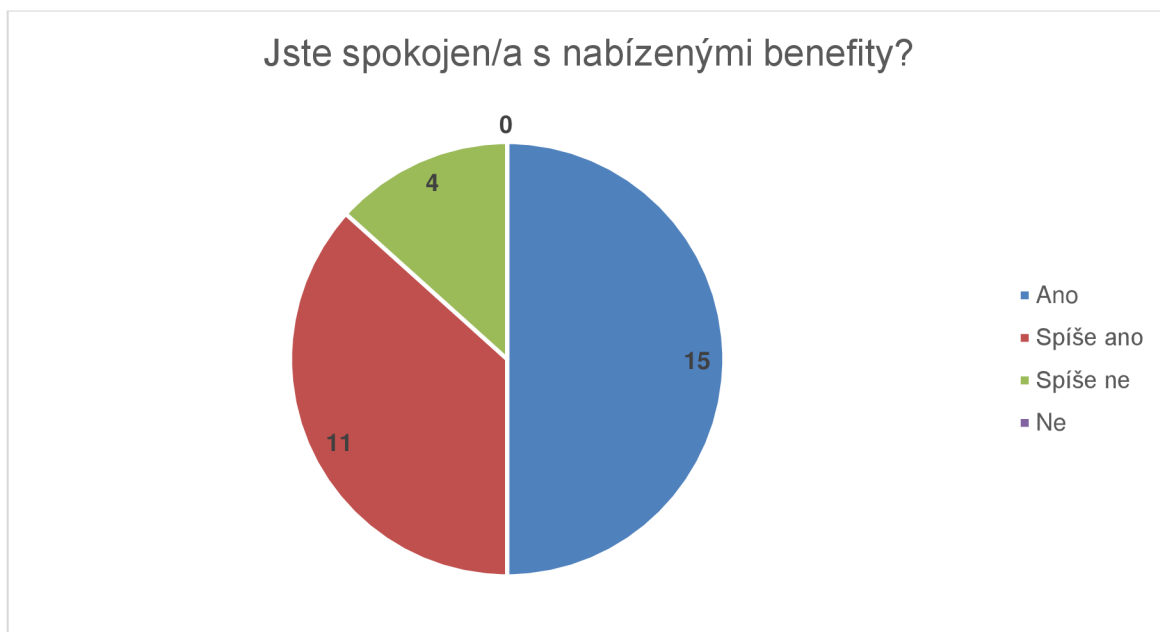


**Obr.9 Vyhovovala by Vám změna na systém flexibilních benefitů Cafeteria?**

### **Otázka 9: Jste spokojen/a s nabízenými benefity?**

U této otázky byli respondenti požádáni, aby odpověděli, jak jsou aktuálně s nabízenými benefity spokojeni. Celkem měli na výběr ze 4 odpovědí jako u předešlé otázky a to: ano, spíše ano, spíše ne a ne. Zde se potvrdila hypotéza z předešlé otázky č.8, kdy je většina dotazovaných (87 %) spokojená s nabízenými benefity. 50 % dotazovaných (15) je dokonce naprosto spokojená a zvolila možnost ano. 11 respondentů (37 %) zvolilo možnost mírné spokojenosti, a tudíž odpověď spíše ano. Mírnou nespokojenost s benefity uvedli celkem 4 dotazovaní (13 %) a možnost ne nezvolil žádný z nich.

Je zde určitě zajímavé pozorovat souvislost s minulou otázkou, kdy většina respondentů, kteří uvedli, že by neměli zájem o přechod na systém flexibilních benefitů, zde uvádějí, že jsou spokojeni nebo částečně spokojeni s nabízenými benefity.

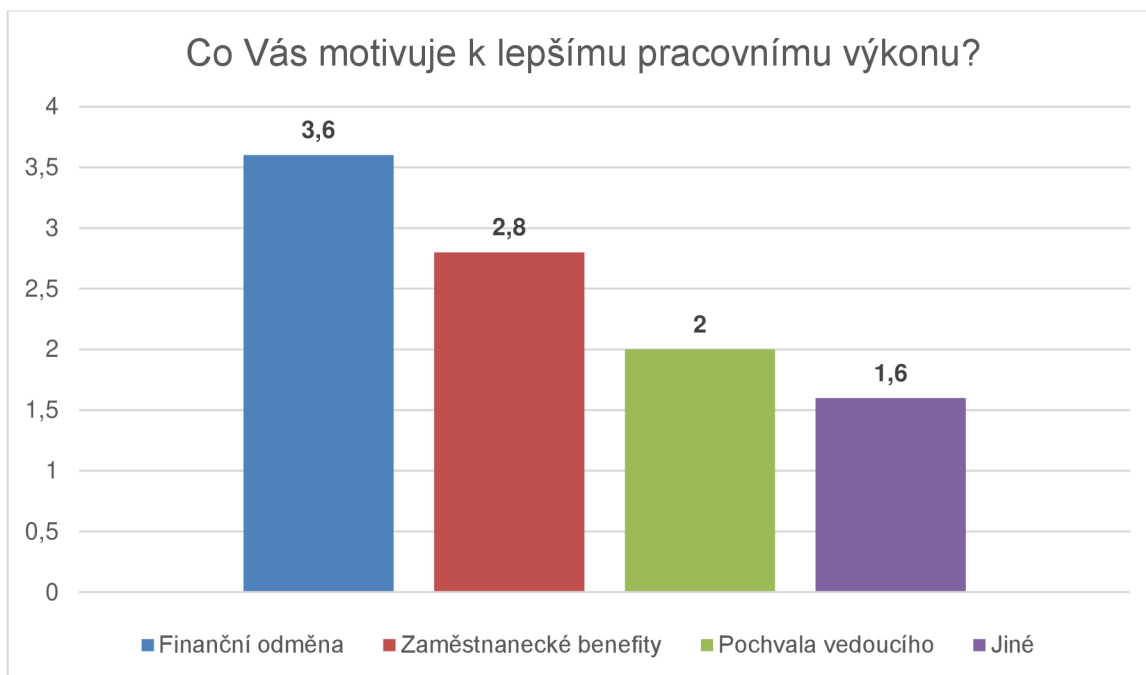


**Obr.10** Jste spokojen/a s nabízenými benefity?

### Otázka 10: Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

V této otázce měli respondenti ohodnotit na škále 1 až 4 různé motivační faktory, které je podle nich vedou k lepšímu pracovnímu výkonu. 4 body byly brány jako největší zdroj motivace a 1 bod naopak jako nejmenší. Na výběr zde byly celkem 4 motivátory: finanční odměna, zaměstnanecké benefity, pochvala vedoucího a jiné, kam spadal například kariérní postup, osobní rozvoj či obava ze ztráty zaměstnání. 90 % respondentů (27) uvedlo jako největší motivační faktor finanční odměnu, který získal celkem 108 bodů. Na druhém místě byly uvedeny zaměstnanecké benefity, které by zde umístilo 28 respondentů (93 %). Na třetím místě se shodli všichni dotazovaní a zařadili by sem pochvalu vedoucího. Jako nejméně motivující faktor byla uvedena odpověď jiné, pod kterou byl zařazen kariérní postup, osobní rozvoj či obava ze ztráty zaměstnání.

V rámci celého výzkumu je toto velmi důležitá otázka. Není velkým překvapením, že finanční odměna stále funguje jako největší motivační faktor je zde dobré pozorovat, že zaměstnanecké benefity zaujímají celkem zřetelně druhé místo.

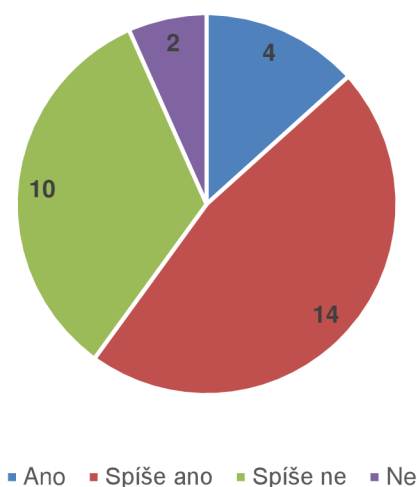


**Obr.11 Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?**

**Otázka 11: Motivovaly by Vás nové benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?**

Další otázka byla zaměřená na to, zda by nové benefity mohly vést zaměstnance ještě k lepšímu výkonu. Většina respondentů (18) se k této otázce stavěla kladně, kdy 14 (47 %) respondentů zvolilo, že by je to nejspíše motivovalo a 4 (13 %), že určitě ano. Možnost spíše ne uvedlo 10 dotazovaných (33 %) a jako poslední možnost ne zvolili 2 respondenti. I s ohledem na předchozí odpovědi je zde vidět patrná míra možnosti zlepšení pracovního výkonu pomocí nových zaměstnaneckých benefitů.

Motivovaly by Vás nové benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?



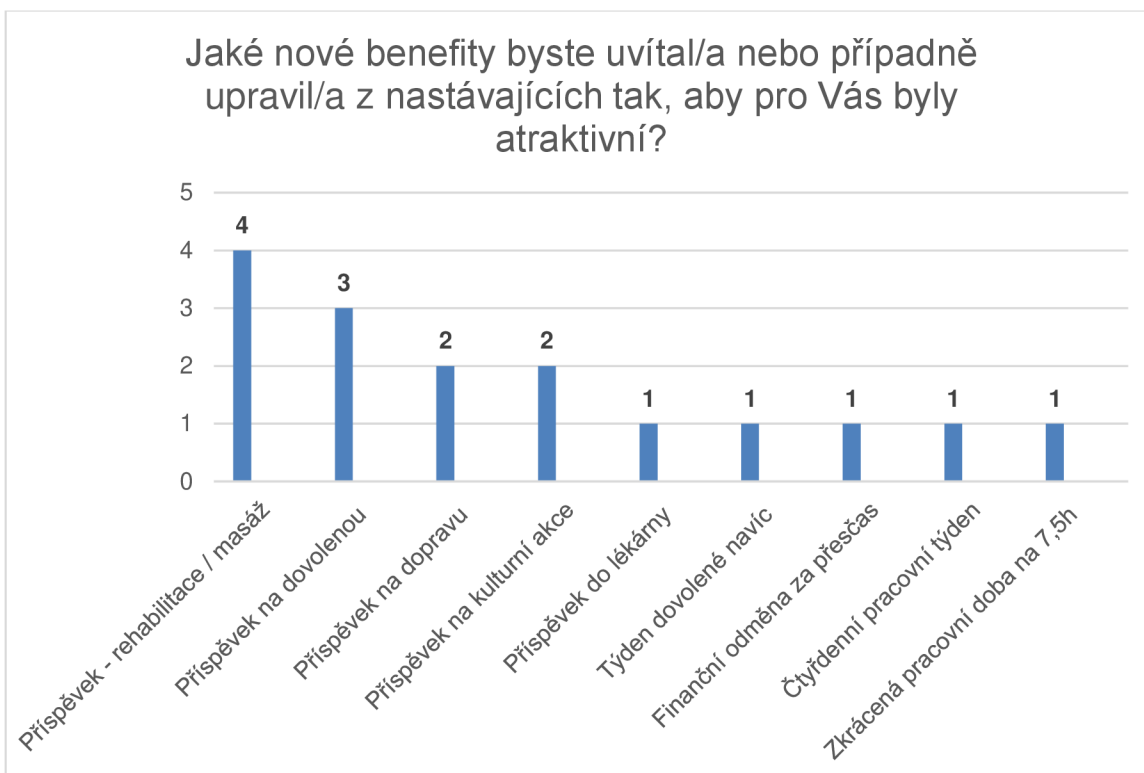
Obr.12 Motivovaly by Vás nové benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

**Otázka 12: Jaké nové benefity byste uvítal/a nebo případně upravil/a z nastávajících tak, aby pro Vás byly atraktivní?**

Následující otázka, která měla v dotazníku č. 12 byla otevřená a měla za úkol zjistit, jaké nové benefity by dotazovaní ocenili či případně pozměnili z aktuálních tak, aby jim přišly více atraktivní. Tato otázka byla otevřená z toho důvodu, aby dotazovaní měli jasnou možnost vyjádřit svůj názor a mohly se tak navrhnout cílené opatření. Celkem 15 respondentů napsalo 9 různých návrhů s tím, že někteří zmínili i dva. Zbylých 15 dotazovaných žádné návrhy nepodala.

**Přehled všech odpovědí:**

- Příspěvek na rehabilitaci nebo masáž – 4x
- Příspěvek na dovolenou – 3x
- Příspěvek na dopravu – 2x
- Příspěvek na kulturní akce (divadlo, kino) – 2x
- Příspěvek do lékárny – 1x
- Týden dovolené navíc – 1x
- Finanční odměna na konci roku za určitý počet přesčasových hodin – 1x
- Čtyřdenní pracovní týden – 1x
- Zkrácená pracovní doba na 7,5h – 1x



**Obr.13 Jaké nové benefity byste uvítal/a nebo případně upravil/a z nastávajících tak, aby pro Vás byly atraktivní?**

Jak je z odpovědí výše patrné, nejvíce by zaměstnanci ocenili příspěvek na rehabilitaci či masáž nebo příspěvek na dovolenou. Dále zde ve dvou případech byly uvedeny také příspěvky na dopravu či kulturní akce. Poté zde byly zmíněny odpovědi už pouze jedenkrát, kdy některé z nich ani nespádají do kategorie benefitů.

Poslední 13. otázka byla otevřená a spíše už jen doplňující se zaměřením na zpětnou vazbu. Byla zde zaznamenána pouze jedna odpověď, která zněla, že pokud dotazovaný dělá nějakou práci, dělá ji, jak nejlépe jen umí i bez případných benefitů.

### **4.3 Shrnutí výsledků dotazníku a návrh opatření**

Cílem empirického výzkumu bylo vyhodnotit jaká je současná míra spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity, potencionální možnost přechodu na systém flexibilních benefitů Cafeteria, zjistit motivační faktory zaměstnanců s ohledem na benefity a následně navrhnout případné změny.

Jak už je z výsledku dotazníku patrné, společnost VARI a.s. má mnoho zkušených dlouholetých zaměstnanců, kteří jsou ve firmě spokojeni. Přestože firma nenabízí mnoho zaměstnaneckých benefitů, provedený empirický výzkum ukázal, že stávající nabídka je pro většinu dotazovaných dostačující a jsou s nimi spokojeni. Pokrývá totiž ty nejzákladnější potřeby, a až na příspěvek na studium cizího jazyka, jsou všechny benefity velmi využívány.

Je zde určitě zajímavé pozorovat skutečnost, že čím dál tím populárnější systém flexibilních benefitů Cafeteria by většina (63 %) respondentů neuvítala. Je možné, že toto vyplývá i z toho, že 87 % dotazovaných předtím o flexibilních benefitech Cafeteria nikdy neslyšela, a tudíž nemohou být s touto možností zcela a dopodrobna seznámeni. Přejít na tento systém by také pro firmu představoval mnohem větší organizační a administrativní náročnost. Z těchto všech zmíněných důvodů výše lze společnosti VARI a.s. spíše doporučit ponechání klasického systému benefitů a před případnou změnou v budoucnu provést opět důkladný průzkum.

I přes tyto převažující kladné výsledky se zde dá najít prostor ke zlepšení, a to především v mírném rozšíření stávajících benefitů. Jak lze vidět z výsledku dotazníku, většina dotazovaných by nové benefity uvítala. Jako nejčastěji uváděný benefit, který zaměstnancům chybí, byl uveden příspěvek masáž či celkovou rehabilitaci. Tento benefit z oblasti péče o zdraví by se dal například zavést s možností výběru 1x za půl roku a nemusel by být pro firmu ani tak moc finančně náročný a dávalo by ho tedy smysl zavést. Nákladnějšími možnostmi by zde mohl být příspěvek na dovolenou 1x do roka nebo každodenní částečný příspěvek na dopravu. Zde by bylo nutné udělat důkladnější analýzu toho, jestli by se tento benefit opravdu vyplatil. Posledním návrhem na vylepšení by bylo přidat příspěvek na kulturní akce tedy do divadla či kina. Je patrné, že by zde o tento benefit z oblasti volného času zájem byl zájem a nemusel by být pro firmu tak ekonomicky náročný. Pokud by společnost chtěla udělat důkladnější průzkum ohledně zájmu o nové zaměstnanecké benefity, bylo by zde vhodné udělat dotazník s možným výběrem odpovědí z jich výše zmíněných.

S ohledem na celý průzkum lze konstatovat, že společnost VARI a.s. může



pomocí nových zaměstnaneckých benefitů zvýšit motivovanost svých zaměstnanců, což by vedlo k větší pracovní spokojenosti, a tedy i možné větší produktivitě.

## Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace. V teoretické části byly popsány základní teorie pracovní motivace a zaměstnaneckých benefitů.

V praktické části této práce bylo cílem zjistit jaký vliv má nabídka zaměstnaneckých benefitů na motivaci zaměstnanců, jejich míru spokojenosti s nimi, možný přechod na systém flexibilních benefitů Cafeteria a navrhnout případné zlepšení. Ta probíhala formou empirického výzkumu v podobě online dotazníku, který byl následně rozeslán na pracovní e-maily zaměstnanců. Návratnost dotazníkového šetření byla 81 % a díky těmto odpovědím poté bylo možné analyzovat aktuální situaci ve firmě. Většina zaměstnanců je se stávajícími benefity spokojená a neuvítala by přechod na systém flexibilních benefitů Cafeteria. Z dotazníkového šetření také vyplulo, že 93 % respondentů řadí, hned po finanční odměně, zaměstnanecké benefity jako druhý nejdůležitější motivační faktor k lepšímu pracovnímu výkonu. Ten by se dal ale zlepšit ještě přidáním nových benefitů, což bylo i navrženo v předešlé kapitole. Nejvhodnější možností by bylo přidat příspěvek na rehabilitaci nebo masáže a příspěvek na kulturní akce, což by mohlo vést ještě k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců a zároveň by jejich zavedení nemuselo být tak ekonomicky náročné.

Jako hlavní přínos této práce hodnotím potvrzení důležitosti vlivu zaměstnaneckých benefitů s ohledem na pracovní motivaci. Přestože zaměstnanecké benefity nemusí hrát takovou roli při výběru zaměstnavatele, je patrné, že je to velmi podstatný motivační faktor, který poté v průběhu zaměstnání ovlivňuje spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců a rozhodně by se jeho důležitost zaměstnavateli neměla zanedbávat.

## Seznam literatury

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

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

BLAŽEK, Ladislav. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MASLOW, A.H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, 1954. ISBN 978-0060442415.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VARI Česká republika [online]. Libice nad Cidlinou: VARI, a.s., 2022 [2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.vari.cz/>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	8
Obr.2 Jaké je vaše pohlaví? .....	20
Obr.3 Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk? .....	21
Obr.4 Jak dlouho ve společnosti pracujete?.....	22
Obr.5 Jak důležité pro Vás jsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnavatele? .....	23
Obr.6 Jste momentálně obeznámen/a se všemi zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě? .....	23
Obr.7 Jaké benefity aktivně využíváte? .....	24
Obr.8 Slyšel/a jste již někdy o systému flexibilních benefitů Cafeteria? .....	25
Obr.9 Vyhovovala by Vám změna na systém flexibilních benefitů Cafeteria? .....	26
Obr.10 Jste spokojen/a s nabízenými benefity? .....	27
Obr.11 Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu? .....	28
Obr.12 Motivovaly by Vás nové benefity k lepšímu pracovnímu výkonu? .....	29
Obr.13 Jaké nové benefity byste uvítal/a nebo případně upravil/a z nastávajících tak, aby pro Vás byly atraktivní?.....	30

### Seznam tabulek

Tab.1 Motivační a hygienické faktory .....	9
--	---

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	36
-------------------------	----

### Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Petr Dumek a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace. Vyplňování je zcela anonymní a nemělo by Vám zabrat více než pár minut. Děkuji za Váš čas a přeji krásný zbytek dne.

1. Jaké je vaše pohlaví?
  - a. Muž
  - b. Žena
2. Kolik vám je let?
  - a. méně než 30
  - b. 30-40 let
  - c. 40-50 let
  - d. více než 50
3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
  - a. Méně než rok
  - b. 1–3 roky
  - c. 4–10 let
  - d. Více než 10 let
4. Jak důležité pro Vás jsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnavatele?
  - a. Velmi důležité, je to jeden z hlavních faktorů
  - b. Částečně to ovlivní moje rozhodnutí.
  - c. Nepřikládám tomu žádnou větší váhu, je to příjemný bonus.
5. Jste momentálně obeznámen se všemi zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?
  - a. Ano
  - b. Ne
6. Jaké benefity aktivně využíváte? Vyberte:
  - a. Příspěvek na penzijní připojištění
  - b. Příspěvek na stravování
  - c. 1 Týden dovolené navíc
  - d. Sick days
  - e. Příspěvek na studium cizího jazyka (zde stačí i využití v minulosti)
7. Slyšel/a jste již někdy o systému flexibilních benefitů Cafeteria?
  - a. Ano
  - b. Ne

8. Vyhovovala by Vám změna na systém flexibilních benefitů (Cafeteria)?  
Popis: Bodový systém, kde si každý zaměstnanec může libovolně rozdělit čerpání benefitů dle jeho potřeb. Příklad: Zaměstnanec nemá zájem o příspěvek na penzijní připojištění, ale místo toho si za část svých bodů vybere permanentku do fitness centra či vstupenku na kulturní akci.
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
9. Jste spokojen/a s nabízenými benefity?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
10. Co Vás motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu? (Seřadte od 1 do 4, kdy 4 – nejvíce motivuje; 1 - nejméně motivuje)
- a. Finanční odměna
  - b. Pochvala vedoucího
  - c. Zaměstnanecké benefity
  - d. Jiné (Kariéerní postup, Osobní rozvoj, obava ze ztráty zaměstnání)
11. Motivovaly by Vás nové benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
12. Jaké nové benefity byste uvítali nebo případně upravili z nastávajících tak, aby pro vás byly atraktivní? (Otevřená krátká odpověď)
13. Děkuji Vám za vyplnění. Pokud máte nějakou zpětnou vazbu k dotazníku či jakýkoliv podnět nebo připomínku k tématu, můžete ho zde napsat:

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Petr Dumek		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace		
<b>VEDOUČÍ PRÁCE</b>	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	37		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce na téma Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace se v teoretické části věnuje popisu základních teorií motivace a poté významu a dělení zaměstnaneckých benefitů. V praktické části je analýza firmy VARI a.s., kde se pomocí empirického výzkumu jaká je současná míra spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity, potencionální možnost přechodu na systém flexibilních benefitů Cafeteria, důležitost zaměstnaneckých benefitů jako motivačního nástroje. Na závěr jsou navrženy případné změny a opatření vedoucí ke zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů, motivace, systém flexibilních benefitů Cafeteria, pracovní motivace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Petr Dumek		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Employee benefits as a tool of motivation		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	37		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	13		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis topic is employee benefits as a tool of motivation. In theoretical part it deals with the description of working theories of motivation and then the characteristics of employee benefits. In the practical part there is an analysis of the company VARI a.s. where it research what is the current level of satisfaction with the offered employee benefits, the potential possibility of transition to the system of flexible benefits Cafeteria, the importance of employee benefits as a motivational tool. In the end there are proposed possible changes and measures leading to improvement.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Employee benefits, Human resources, Motivation, system of flexible benefits Cafeteria, working motivation		