

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH
STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

Praha 2017

MARCEL DOHNAL

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

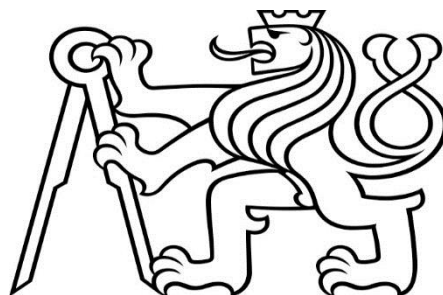
Příjmení:	Dohnal	Jméno:	Marcel	Osobní číslo:	424028
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	(B6208) Ekonomika a management				
Studijní obor:	(6208R181) Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity		
Název bakalářské práce anglicky:	Employees' motivation and employees' benefits		
Pokyny pro vypracování:	Analyzovat motivační nástroje používané v podniku, jejich systematicčnost a efektivitu. Zhodnotit jejich dopad na produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Navrhnout změny pro efektivnější využití motivačních nástrojů. Osnova: 1. Motivace 2. Zaměstnanecké benefity 3. Analýza pracovní motivace 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692. 2) BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 121 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3001-1. 3) FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8 4) PITRA, Zdeněk. Základy managementu, vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 8086946337		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Daniel Toth, Ph.D., MÚVS ČVUT-katedra managementu		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	15.1.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií
Katedra managementu

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

Employees' motivation and employees' benefits

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D.

Marcel Dohnal

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Praha 2017

Vzor citačního záznamu

Dohnal, Marcel. Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra managementu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 3.1.2017

podpis: Marcel Dohnal

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Mgr. Daniel Toth, Ph.D. za odborné vedení této bakalářské práce, čas strávený konzultacemi a cenné a připomínky. Děkuji také p. Anežce Rosslerové za trpělivost a ochotu mi pomáhat při psaní. Dále bych rád poděkoval manažerům kina v Ústí nad Labem p. Janu Netíkovi a p. Jířimu Musilovi za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačního systému v podniku Cinema city Czech s.r.o. se zaměřením na poskytování benefitů. Teoretická část obsahuje obecné poznatky o motivaci, především o pracovní motivaci zaměstnanců. Dále jsou zde poznatky o zaměstnaneckých benefitech jejich rozdělení, užití a výhodách. V praktické části je představen podnik Cinema city Czech s.r.o., ve kterém bylo provedeno empirické šetření. Předmětem šetření bylo zjistit, zda je motivační systém dobře nastaven a odráží požadavky a přání zaměstnanců. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce uvedena doporučení, díky nimž by systém mohl fungovat efektivněji.

Klíčová slova:

motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, stimulace, odměňování,
hodnocení, motivační systém, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů

Abstrakt

This thesis deals with analysis of the motivation system in the company Cinema City Czech Ltd. focusing on providing benefits. The theoretical part contains general knowledge about motivation, especially about the motivation of employees. There are also insights about employee benefits, their distribution, use and benefits. In the practical part, the company Cinema City Czech Ltd., which was done empirical investigation. The inquiry was to determine whether the motivation system is well set and reflects the demands and wishes of employees. Based on the information in the conclusion presents recommendations for making the system function more efficiently.

Keywords:

motivation, work motivation, job satisfaction, work performance, stimulation, remuneration,
evaluation, motivation system, employee benefits, human resource management

Cíl práce:

Analyzovat motivační nástroje používané v podniku, jejich efektivitu.

Zhodnotit jejich dopad na produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Navrhnout změny pro efektivnější využití motivačních nástrojů.

Postup práce a použité metody:

Teoretická část:

1. Motivace
2. Zdroje motivace
3. Motivace k práci
4. Motivační teorie
5. Zaměstnanecké benefity

Praktická část:

1. Charakteristika podniku
2. Motivační nástroje využívané v podniku
3. Popis metodiky (dotazníky zaměstnancům, analýza poskytnutých interních dat, pozorování)
4. Zhodnocení efektivity motivačních nástrojů
5. Návrhy na změnu a zefektivnění využívání motivačních nástrojů.

Obsah

Úvod	9
1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES	11
1.1 Motivace	11
1.2 Motivace jako součást osobnosti	12
1.3 Zdroje motivace	12
1.3.1 Potřeby	13
1.3.2 Návyky	14
1.3.3 Zájmy	14
1.3.4 Hodnoty	15
1.3.5 Ideály	15
1.4 Motivace k práci	16
1.4.1 Vnitřní motivace	16
1.4.2 Vnější motivace	16
1.5 Motivační teorie	17
1.5.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
1.5.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	18
1.5.3 Teorie X a Y	19
1.5.4 Teorie spravedlnosti	20
2 Zaměstnanecké benefity	21
2.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů	21
2.2 Rizika benefitů	22
2.3 Členění benefitů	22
2.4 Způsoby poskytování benefitů	24
2.5 Benefity a jejich daňové zvýhodnění	26
2.6 Současné trendy	28
2.7 Výhody benefitů pro zaměstnavatele	29
3 Praktická část	30
3.1 Základní informace o společnosti	30
3.1.1 Charakteristika společnosti	31
3.1.2 Vymezení pobočky	31
3.2 Motivační nástroje užívané v podniku	32
3.2.1 Finanční ohodnocení	32
3.2.2 Stravenky	32
3.2.3 Volné vstupenky	33
3.2.4 Mystery shopping	33
3.3 Šetření dotazováním	33
3.4 Konstrukce dotazníku	33
3.5 Výsledky dotazníků	34
3.6 Zhodnocení motivačního programu	39
3.7 Návrh na změnu v motivačním programu	39
4 Závěr	40
Seznam použité literatury:	41
Internetové zdroje:	42
Příloha č. 1: Výzkumný dotazník	44

Úvod

Podniky současnosti se technicky rozvíjejí velmi rychle, na trhu se potýkají s velkou konkurencí a to ve všech odvětvích. Úspěch takového podniku je závislý na mnoha faktorech. V první řadě je pro podnik důležité, aby byl výdělečný, ale musí také dávat pozor, jak je vnímán okolím. V podniku jako takovém, mají největší vliv na výsledky a celkovou prezentaci podniku jeho zaměstnanci.

Pro podnik je tedy velmi důležité, aby se jeho zaměstnanci cítili, že jsou důležití a nepostradatelní. Protože nespokojený zaměstnanec nebude svou práci odvádět na 100% a nebude chtít ani přinášet inovativní řešení, když bude vědět, že za to nebude náležitě odměněn ať už „pouhou“ pochvalou nebo jinou finanční či nefinanční odměnou. Zkušenosti zaměstnanci jsou velmi cenní, a tudíž si je firmy musejí chtít za každou cenu udržet, protože by mohli o ně lehce přijít a hledání nového zaměstnance a jeho následné zaškolení je často velmi finančně i časově náročné.

Tudíž je nezbytné, abychom poznali potřeby našich zaměstnanců a skrze ně je dokázali patřičně motivovat. Finanční motivace je vždy dobrá, ale v dnešní době, už je značně nedostačující. Pochvala za dobře odvedenou práci nabývá na významu a s ní i pocit zaměstnance, že je pro firmu nepostradatelný. Díky této problematice se velmi rozšiřují možnosti jak zaměstnance dobře motivovat a to pomocí benefitů. U velkých firem se často setkáváme v rámci jejich motivačního programu s příspěvkem na penzijní připojištění, týdnem volna navíc a se stravenkami, které už jsou brány spíše jako samozřejmost. Dále jsou to příspěvky na kulturní nebo sportovní činnost.

Cílem této bakalářské práce je seznámení s problematikou motivace a zaměstnaneckých benefitů z teoretického hlediska a zejména pak analýza pracovní motivace zaměstnanců v Cinema city Czech s.r.o.

Má práce je rozdělena do tří částí. Část první je zaměřena na problematiku motivace a to především té pracovní motivace. Část druhá se soustředí na výhody a význam zaměstnaneckých benefitů, jejich členění a možnosti aplikace. V této části je také popis jednotlivých benefitů.

Poslední část je věnována analýze pracovní motivace v Cinema city Czech s.r.o.. Na úvod je zde charakteristika společnosti a přehled zaměstnaneckých benefitů, které Cinema city Czech s.r.o. nabízí. Dále tu následuje výzkum pracovní motivace zaměstnanců Cinema city Czech s.r.o., který byl proveden dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Společnost

Cinema city Czech s.r.o. jsem si vybral, z důvodu mé pracovní zkušenosti ve společnosti.
Cinema city Czech s.r.o. jsem působil jako brigádník, ale i na pozici stálého zaměstnance a to jako Supervizor.

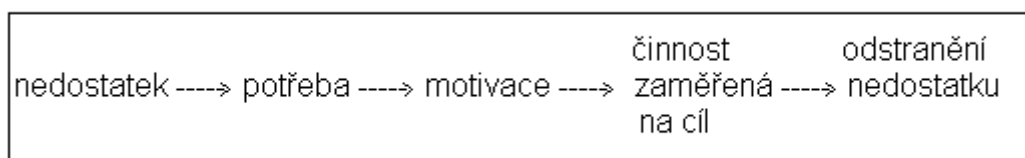
1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES

1.1 Motivace

Snaha definovat motivaci lidského chování se datuje již na přelomu 19. a 20. století. Díky tomu se dostaly na světlo světa hned několik definic, které se snaží více přiblížit toto téma našemu chápání. Jednou z nich je například, definice, kterou uvádí V. Provazník a R. Komárková. „*Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.*“¹

Motivace je tedy obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Samotné slovo „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat.²

Obr. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



¹ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha,

Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

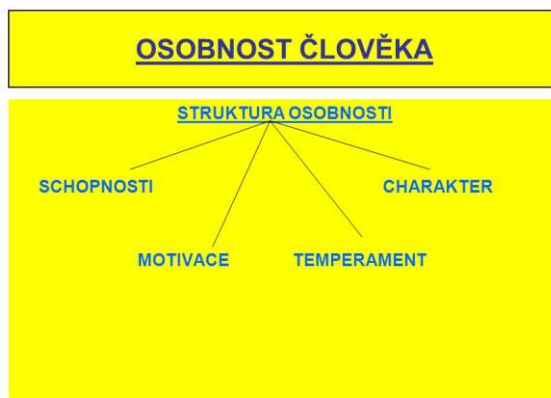
² *Tamtéž*

Obr. 1 Zdroj: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola

1.2 Motivace jako součást osobnosti

Protože motivace je vnitřním procesem, je namísto uvažovat o ní vždy jen ve vztahu ke konkrétnímu jedinci a jeho osobnosti. Člověk má totiž celou řadu motivů, které jsou uspořádány do určité hierarchie, jež se liší od hierarchie ostatních jedinců a navíc se sama v různých obdobích a situacích mění.³ Obecně lze říci, že osobnost jedince má určitou strukturu složenou z několika dílčích složek (viz obrázek 2), z nichž jednou je motivace. Motivace přitom odpovídá na dynamickou otázku, co jedinec chce a kam směřuje, zatímco ostatní složky osobnosti – schopnosti, temperament a charakter – vypovídají jen staticky o tom, co umí a jaký je.⁴

Obrázek 2: Struktura osobnosti



Obr. 2 osobnost člověka

1.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje motivace patří:⁵

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty
- ideály

3 SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. Malá moderní encyklopedie (Orbis).

4 MIKULÁŠTIK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

5 Bedrnová, Eva; Nový, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 8071750107

Obr. 2 Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/2730052/> slide 40/140

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Člověk pocítuje potřeby primární, např. potřebu potravy, bezpečí či spánku. Tyto potřeby se také nazývají biologickými. Oproti tomu existují potřeby vyšší, které jsou spjaty se společenským začleněním. Řadí se sem potřeby:⁶

- poznávací – jedná se především o řešení problémů
- sociální – např. potřeba prestiže, statusu, dominance
- aktivity – potřeba pracovní činnosti, zájmové či rekreační
- výkonové – projevují se jako úsilí něco dokončit
- existenciální – hledání odpovědi na otázku: „Jak žít dál?“

1.3.1. Potřeby

Jedním z významných činitelů prevence poruch zdraví dětí a dorostu je požadavek uspokojování základních potřeb jednotlivce. Tento požadavek platí v každém věku, tedy i pro dospělého jednotlivce. Zvlášť významnou roli však hraje v obdobích jeho tělesného zrání a psychického a sociálního vývoje.

Potřeby, které zahrnujeme mezi základní, jsou potřeby, které mají přirozenou povahu a jsou spjaty s existencí jednotlivce jako lidské bytosti. Proto o nich musíme uvažovat jako o skutečnostech, které patří k závazným. Abychom je znali, musíme je studovat, a měli bychom je respektovat, abychom podporovali jejich pozitivní efekt pro zdraví a hodnotný život. Respektovat základní lidské potřeby neznámá vycházet vstříc jakýmkoliv požadavkům a přáním jednotlivce – jde zde o ty potřeby, jejichž uspokojení má na zdraví a hodnotný způsob života člověka vždy pozitivní vliv.

Základní lidské potřeby mají univerzální charakter. Jsou společné všem lidem. Bez ohledu na věk a také bez ohledu na rozdíly v jejich příslušnosti k určité rase, etniku, kultuře, náboženství, komunitě. Univerzalitu lidských potřeb se podařilo vystihnout americkému psychologovi Abrahamu Maslowovi (1970).⁷

⁶ Helus, Zdeněk. *Psychologie : pro střední školy. Vyd. 3. Praha : Fortuna, 2003. 119 s. ISBN 80-7168-876-2*

⁷ PŘIROZENÉ POTŘEBY DÍTĚTE A JEJICH USPOKOJOVÁNÍ V RODINĚ A ŠKOLE. In: *Centrumprev.sweb.cz[online]*. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://centrumprev.sweb.cz/MANUAL/MANUALVI-oddil3.htm>

1.3.2. Návyky

„Návykem označujeme zautomatizované vykonávání některých složek činnosti (nebo také celé činnosti), kterého bylo saženo mnohonásobným opakováním příslušných úkonů (např. psaní na stroji)“ (Štefanovič, Greisinger, 1985)

„Návyk (habit, habituation, cystem) je reflexní jednání; způsob myšlení nebo chování, proces, který vrcholí v reflexu a zahrnuje příjem, přenos a reakci.“ (Hartl, Hartlová, 2004)

Návyky mohou být v životě člověka významné, protože usnadňují život (např. ranní hygiena, oblékání, používání příboru při jídle). Zautomatizovaná činnost většinou nevyžaduje soustředěnou pozornost a ani využívání vědomostí. Návyky však mohou být ve společnosti nežádoucí (např. mnohomluvnost).⁸

1.3.3. Zájmy

Zájmy jsou objektivním vztahem lidí ke společenskému prostředí, v němž žijí. Jsou součástí sociální skutečnosti, jsou možností příštího sociálního pohybu, která je v této skutečnosti obsažena, a která povede ke změně této skutečnosti. Jsou neúplným souborem podmínek ke změně, přičemž chybějící podmínkou je účelná aktivní činnost člověka. Zájmy jsou vždy protikladné uvnitř i mezi sebou, neboť vytvářejí různé možnosti budoucího pohybu. Nejsou však rozporem, tím je až skutečný pohyb vedoucí ke změně, který se střetává s pohyby opačnými.⁹

Základem zájmů jsou ekonomické zájmy, vyplývající ze společenského postavení člověka ve výrobních vztazích. Zájmy však nemají jen hmotný charakter, jsou širší. Jsou nezávislé na vůli a vědomí, ale jsou závislé na činnosti. Člověk je může poznat s různou přesností, nebo je nemusí poznat vůbec. Jsou objektivní, nejsou produktem vědomí, ale sociálních vztahů, i když mohou procházet vědomím. Své zájmy si člověk může začít uvědomovat teprve ve styku s jinými lidmi, jejichž zájmy jsou odlišné, avšak hájit je může i jenom instinktivně, nemusí si je uvědomovat vůbec a může je dokonce i popírat. Existenci svých zájmů si člověk uvědomuje často až tehdy, jsou-li ohroženy.¹⁰

⁸ KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů. Praha: Grada, 2010-. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3270-1.

⁹ Dialektika potřeb a zájmů. In: Marxismus.cz [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: http://marxismus.cz/hismat/potreby_a_zajmy.htm

¹⁰ tamtéž

1.3.4. Hodnoty

Hodnoty z hlediska psychologie spadají do psychologie motivace, neboť stejně jako potřeby tvoří základní komponenty našich životních motivací. Chceme-li pochopit a poznat konkrétní lidskou osobnost v její komplexnosti, musíme znát:

1. její vlastnosti (charakter, temperament - např. "je energický a útočný"),
2. její schopnosti (co umí, jaké má předpoklady, např. IQ, tvořivost - např. "je chytrý v matematice") a
3. její motivační dynamiku. (např. "cítí jako posláním pomáhat druhým") . Právě do této třetí složky spadají hodnoty. Zatímco potřeby jsou společné všem lidem (všichni potřebují spánek, jídlo, sex, pocit bezpečí, lásku atd.), hodnoty jsou u každého člověka *rozdílné*.

Hodnoty jsou základní postoje ke všem oblastem života (lidem, předmětům, situacím i činnostem), které se nepřetržitě promítají do všech našich aktivit, pocitů a myšlenek. Tvoří základní složku naší motivace. Hodnoty jsou ty životní postoje, které vypovídají o tom, čeho si v životě nejvíce ceníme, vážíme, co považujeme v životě za nejpodstatnější, a které nás nejsilněji motivují v dosahování našich cílů. (Synonymem pro hodnoty by mohly být životní priority).¹¹

1.3.5. Ideály

Ideálem rozumíme určitou myšlenkovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.¹²

Individuální ideály vznikají působením sociálního prostředí, zejména rodiny, autorit a lidí, které považujeme za svůj vzor. Důležitou roli zde mají také procesy učení, nápodoby a identifikace.

¹¹ FRANČE, Vojtěch. *Psychologie hodnot*. In: *Grafologie a Psychologie [online]*. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.cz/2009/05/psychologie-hodnot.html>

¹² PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

1.4. Motivace k práci

Pracovní motivaci je možné definovat jako celkový postoj člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. Pracovní motivace také vyjadřuje ochotu člověka pracovat.¹³ Pracovní motivace každého zaměstnance je tvořena dvěma složkami, a to vnitřní a vnější motivací.

1.4.1. Vnitřní motivace

V případě vnitřní motivace lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.¹⁴ Jako zásadní faktory vnitřní motivace je třeba uvést např. pocit, že práce, kterou vykonávám, je zajímavá a důležitá, volnost konání, možnost rozvíjet své schopnosti či příležitost ke kariéernímu postupu.

1.4.2. Vnější motivace

Bezpochyby každý zaměstnavatel by se měl zajímat o to, jak jsou jeho zaměstnanci k práci motivováni. Kvalita výkonu totiž není dána jen schopnostmi a vědomostmi zaměstnance, ale významnou roli hraje také jeho motivace a postoj k práci. Motivace zaměstnanců prostřednictvím managementu firmy se nazývá vnější motivace. Nejčastějšími prostředky motivování jsou odměňování (např. zvýšení platu, zaměstnanecké benefity), pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu či kritika.¹⁵

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory mívají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

¹³ PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

¹⁴ ARMSTRONG, M. : *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

¹⁵ ARMSTRONG, M. : *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

1.5. Motivační teorie

Od přelomu 19. a 20. století vznikají značné počty teorií, které se snaží vysvětlit principy a fungování motivace lidského chování.

V této bakalářské práci se však zaměříme jen na ty, co se týkají a jsou zaměřené na pracovní jednání. Z této oblasti se jich také ovšem vybere jen pár a rozebereme si je trošičku podrobněji. Nejprve si však zmíníme jednu obecnou teorii motivace, a to Maslowovu hierarchii potřeb. Dále se budeme zabývat Herzbergovo dvoufaktorovou teorií, McGregorovou teorií X a Y a dále teorií spravedlnosti.

1.5.1. Maslowova hierarchie potřeb

Teorii potřeb zformuloval v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow.

Podle Maslowa je možné veškeré lidské potřeby rozdělit do pěti základních kategorií, tak jak to znázorňuje následující pyramida.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb¹⁶

Potřeby jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.¹⁷

¹⁶ http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

¹⁷ ARMSTRONG, M. : *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

Dále jsou rozebrány jednotlivé kategorie potřeb, a to zejména z pracovního hlediska:

Fyziologické potřeby jsou primární potřeby lidského těla, jako je potřeba jídla, pití, vyměšování, přiměřené teploty či sexuálního uspokojení. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Vzhledem k tomu, že tyto potřeby vznikají periodicky, dochází na jejich základě např. k úpravě pracovní doby a přestávek.

Následuje potřeba bezpečí a jistoty. Z hlediska pracovního procesu jde zejména o stabilitu a jistotu zaměstnání. Řada zaměstnanců má strach z propuštění či přemístění na méně odpovědné místo, a proto se tato kategorie potřeb projevuje především snahou o uzavření pracovní smlouvy.

Dalším stupněm je potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství, potřeba někam patřit. Jde o snahu člověka stát se součástí většího celku, ztotožnit se s jeho cíli, získat náklonnost a oblibu kolektivu, zbavit se izolovanosti, komunikovat s prostředím.¹⁸ Z pracovního hlediska jsou důležitým motivačním prvkem dobré pracovní vztahy a zdůraznění významu práce jedince.

Pod vrcholem pyramidy se nachází potřeba uznání, úcty. Člověk ve společnosti potřebuje, aby si ho druzí vážili a aby uznávali jeho schopnosti. Snaží se dosáhnout úspěchu, společenského vzestupu a funkčního postupu. Důležitou úlohu zde hraje pochvala či veřejné uznání dobrého výkonu.

Na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb leží potřeba seberealizace. Jde o snahu plně realizovat svůj talent a schopnosti. Můžeme sem zahrnout i potřebu získávat další znalosti, potřebu růstu či estetické potřeby.

1.5.2. Herzbergova teorie dvou faktorů

Jako další teorii si uvedeme teorii dvou faktorů od amerického psychologa Fredericka Herzberga. Na základě výzkumu došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce jsou naprosto odlišné od těch, které jsou příčinou pracovního neuspokojení. Vymezil tak dvě skupiny faktorů: satisfaktory (vnitřní faktory, motivující faktory) a dissatisfaktory (vnější faktory, udržovací, hygienické faktory).

18 PRAŽSKÁ, L. – JINDRA, J. & kol. : *Obchodní podnikání - Retail Management*, 2. vydání, Praha, Management Press, 2006, ISBN 80-7261-059-7

Satisfactory jsou činitelé, jež jedince motivují k vyššímu výkonu a úsilí. Jsou spojeny s potřebou rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Nejsou-li tyto potřeby uspokojovány, dochází k tomu, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace.¹⁹

Dissatisfactory fungují jako důležitá základna první skupiny a jsou spojeny se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Charakterizují pracovní prostředí a slouží zejména k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.²⁰ Nejsou-li tyto potřeby uspokojovány, vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního chování působí negativně. Jsou-li však skutečnosti působící v této oblasti příznivé, nevyvolávají pracovní spokojenost, jak by se mohlo zdát. V takovém případě pracovníci pouze nejsou nespokojeni. Navíc tyto příznivé skutečnosti nemají na pracovní motivaci žádný pozitivní vliv.²¹ Herzbergova motivačně-hygienická dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Avšak pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.²²

1.5.3. Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor.

Teorie X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, a proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu). Naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, a proto vyžaduje neustálé vedení, kontrolu, dohled apod.²³

Teorie Y

Vynakládání fyzického a psychického úsilí při práci je pro člověka právě tak přirozené jako odpočinek. Vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jedinými možnými prostředky k navození žádoucího pracovního jednání ve prospěch organizace, pracovník dovede vykazovat sebekázeň a sbeřízení ve službách cílů organizace, s nimiž se ztotožňuje. Průměrný člověk je schopen za vhodných podmínek nejen odpovědnost přijímat, ale i vyhledávat. Člověk je schopen uplatňovat ve své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace.²⁴

1.5.4. Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti, někdy též pouze Teorie spravedlnosti nebo také Teorie spravedlivé odměny patří mezi teorie zabývající se motivací lidí. Teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založená na tom, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- Podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž spravedlivá
 - Je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž spravedlivá
- Pocit spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně.²⁵

Adamsova teorie spravedlnosti vede ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak nefinančních odměn. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební vůz je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který jej bude vnímat jako nadstandardní firemní benefit.²⁶

19 PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

20 ARMSTRONG, M. : *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

21 PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

22 *tamtéž*

23 PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : *Motivace pracovního jednání*, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

24 PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

25 Adamsova teorie spravedlnosti. In: *Management mania [online]*. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

26 Adamsova teorie spravedlnosti. In: *Management mania [online]*. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

2. Zaměstnanecké benefity

2.1. Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Jak už jsem zmiňoval v úvodu tak je v dnešní době málo kvalifikovaných zaměstnanců. Firmy si tedy potřebují takovéto zaměstnance udržet.

V souvislosti se snahou udržet si kvalitního zaměstnance se v posledních letech stále více zavádějí zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání ve společnosti a zásluhám.²⁷

Zaměstnanecké výhody hrají významnou roli v odměňování pracovníků nejen za odvedenou práci, ale také za loajalitu k zaměstnavateli a v průběhu posledních několika let si našly své pevné místo v systému motivace pracovníků. Hlavními důvody pro jejich poskytování je snaha společností udržet si kvalitní zaměstnance, kterých je na trhu práce nedostatek a tyto dále stimulovat k větší výkonnosti. Systém motivace pracovníka k tomu, aby podával zvýšený pracovní výkon pro to, aby zaměstnanecké výhody získal je velmi často doprovázen následným pocitem vděčnosti za jejich získání, který nadále zvyšuje jeho produktivitu.²⁸

V mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim, proto jsou taková plnění zaměstnavatelem používána. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů činí asi 10 % hrubých příjmů zaměstnanců.²⁹

Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců. Počet a charakter výhod vychází z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků, ze srovnání s nabídkou obdobných zaměstnavatelů na trhu práce a jsou často předmětem kolektivního vyjednávání

²⁷ DUDA, J. : Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců, 1. vydání, Brno, MZLU v Brně, 2005, ISBN 80-7157-895-9

²⁸ Zaměstnanecké výhody. *Www.monster.cz* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/zamestnanecke-vyhody>

²⁹ PELC V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

a kolektivních smluv, popř. jsou obsaženy ve vnitřním předpise zaměstnavatele či v individuálních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci.³⁰

2.2. Rizika benefitů

Rizikem při uplatňování benefitů je chybná aplikace daňových a odvodových zákonů (někdy dochází i k jejich úmyslnému obcházení, porušování). Následkem špatné aplikace zákonů jsou daňové a odvodové následky – dodanění atd. Pro možnost daňového zvýhodnění je nezbytné dodržet zákonné parametry. Jedině pak je možné daňové a pojistné zvýhodnění uplatnit. Pouze jednoznačným splněním konkrétně určených zákonných podmínek lze dosáhnout daňové bezpečnosti. Každý příjem, který je zaměstnanci poskytnut, a obdobně výdaj zaměstnavatele, pokud je s ním spojen, je nezbytné charakterizovat (prověřit) z hlediska daňových a pojistných režimů – daňové (ne)znatelnosti výdajů pro zaměstnavatele, daňové (ne)uznatelnosti příjmů pro zaměstnance a z toho plynoucího odvodového režimu z hlediska pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.³¹

2.3. Členění benefitů

1. Členění dle daňové a odvodové výhodnosti na:⁹

- a) mimořádně výhodné – to jsou benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Současně nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné). Pro benefity takové výhodnosti bývají většinou stanoveny určité limity.
- b) částečně výhodné – jež jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, a na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Nebo druhý příklad - u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem - nejsou daňově účinné a naopak u zaměstnance jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny,

³⁰ tamtéž

³¹ PELC V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné).³²

2. Z hlediska věcného můžeme rozlišovat benefity orientované na:

- a) bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování – benefit nutný v oblastech s horší dopravní obslužností nebo nedostatkem zaměstnanců s příslušnou profesí, poskytnutí služebního auta i pro osobní potřebu zaměstnance.
- b) osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, např. jazykové a další vzdělávací kurzy a výuka; benefity, tak jsou významné i z hlediska konkurenceschopnosti zaměstnavatele (je to tvorba znalostního potenciálu zaměstnavatele i zaměstnanců),
- c) zdravotní aspekty života zaměstnanců, např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvek na dovolenou nebo týden (týdny) dovolené navíc, benefit typu komplexní zdravotní péče, poskytnutí vitamínů, léčivých přípravků (nákupy ve smluvních lékárnách), vakcíny proti chřipce, slevy očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, dále služby očních specialistů, onkologický screening, manželské poradenství, poradenství při poruchách metabolismu atp., sick day (volný den na nemoc bez lékařského potvrzení, placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě), rekondiční rehabilitační, relaxační pobyty v lázních aj. pro některé skupiny zaměstnanců a pro zaměstnance z vytipovaných pracovišť,
- d) sociální aspekty života zaměstnanců, např. podpory a půjčky v obtížných či složitějších situacích,
- e) pro volný čas, např. charakteru sportovního, kulturního, dále vstupy do rozličných sportovních zařízení (aerobic, fitness, spinning, plavání, sauna, tenis, squash ad).³³

³² PELC V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

³³ PELC V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

3. Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze dále členit na:

- a) finanční - zaměstnavatel na poskytnutý benefit vydává finanční prostředky (příspěvek na dovolenou),
- b) nefinanční – benefit je poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele (např. poskytování vlastních výrobků či služeb zaměstnanců za nižší cenu než cenu obvyklou, poskytnutí služebního motorového vozidla též pro soukromé potřeby zaměstnance), pružná pracovní doba, dny dovolené na víc, sick time.³⁴

2.4. Způsoby poskytování benefitů¹¹

Z hlediska způsobů poskytování zaměstnaneckých výhod je lze třídit na:

- ***plošně poskytované (fixní) benefity***, kdy zaměstnavatel nabízí či poskytuje stejné zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem;
- ***pružný systém (označovaný též jako kafetérie)***, jehož charakteristickým znakem je individualizace výhod podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost si poskytované požitky volit z vytvořeného menu a svou volbu periodicky opakovat. Nabídku výhod a služeb poskytovaných v rámci systému kafetérie může tvořit například pojištění (životní, penzijní připojištění aj.), náhrada formou volného času (delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), příspěvek na aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.), věcné požitky (např. firemní produkty), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.) apod. Prakticky je volba zaměstnance zpravidla řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, který každý zaměstnanec získá, tj. prostřednictvím stanoveného finančního limitu, v rámci kterého si z nabízeného portfolia benefitů může sestavit svůj vlastní "balíček" zaměstnaneckých výhod. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány

³⁴ PELC V., Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

(např. v závislosti na délce zaměstnání, postavení ve firmě atd.). Výhodné je vyjádření limitu v bodech, které umožňují rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele nejen různé nákladové, ale i daňové dopady.

- **kombinace plošného a flexibilního systému.** Možností je i kombinace plošného a pružného systému, která může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.³⁵

Pružný systém zaměstnaneckých výhod má své výhody, které se uplatňují především u větších organizací. Patří k nim především to, že umožňuje

- uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a napomoci dosáhnout některých specifických cílů organizace (snížení fluktuace a pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti apod.)
- pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech
- rozšířit portfolio nabídky benefitů
- ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem
- zvýšit povědomí o nákladech zaměstnaneckých výhod mezi zaměstnanci
- podpořit participaci zaměstnanců. Systém pružných zaměstnaneckých výhod vyžaduje participaci zaměstnanců, přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci zaměstnanců, aby se zajímal o hospodaření podniku
- opřít správu a poskytování výhod o informační technologie, a tak usnadnit čerpání benefitů.³⁶

K nevýhodám pružného systému zaměstnaneckých výhod patří naopak to, že zpravidla vyžaduje vysokou prvotní investici spojenou s přípravou benefitů (jejich volbu a vymezení, nasmlouvání dodavatelů, řízení jejich nákladů apod.) a to, že ve srovnání s plošným systémem výhod je většinou administrativně náročnější. Efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů pro zaměstnavatele znamená i nutnost pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj poskytování benefitů u

³⁵ Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Danarionline* [online]. 2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

³⁶ Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Danarionline* [online]. 2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

konkurence, aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a informovat o poskytovaných benefitech zaměstnance.³⁷

Variantou pružného systému zaměstnaneckých výhod je systém odměňování označovaný jako **celkové odměňování** (total compensation), jež zvyšuje nejen flexibilitu zaměstnaneckých výhod, ale i celkovou ekonomickou transparentci podnikového systému odměňování.

Podstatou celkového odměňování zaměstnanců je zacházení se všemi formami odměn a výhod zaměstnanců jako s celkem. Jednotlivé formy peněžního i nepeněžního odměňování jsou proto převedeny na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka čili totální kompenzaci), v jejímž rámci má zaměstnanec možnost si mezi peněžní a nepeněžní formou odměny i mezi jednotlivými zaměstnaneckými výhodami zcela nebo v jisté míře vybírat. Cílem je současně zjednodušit odměňování a umožnit, aby podnikový systém odměňování fungoval bez větších modifikací v různých zemích.³⁸

2.5. Benefity a jejich daňové zvýhodnění

Stravenky - ty na rozdíl od zvýšení hrubé mzdy nezvyšují daňový základ zaměstnance, a nespádají proto do vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. Z hlediska zaměstnavatele je až 55 % z nominální hodnoty stravenek daňově uznatelným nákladem, nejvýše však částka 48,30 Kč na jednu stravenku.

Poskytnutí služebního vozidla - pořízení takového automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem, poskytnutí je osvobozeno od pojistného a pro účely zdanění u zaměstnance dochází pouze ke zvýšení daňového základu o 1 % pořizovací ceny automobilu (včetně DPH). Zákon dále nestanoví počet služebních vozidel, které by zaměstnanec mohl mít k dispozici i pro soukromé účely.

³⁷ Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Danarionline* [online]. 2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

³⁸ Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Danarionline* [online]. 2005 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Vzdělávání - Abychom školení mohli zahrnut do skupiny daňově optimálních benefitů je nutné splnit aby se jednalo o dočasné prohlubování kvalifikace, které souvisí s činností zaměstnavatele. V případě, kdy vzdělávání je zaměstnavatelem poskytnuto zaměstnanci v nepeněžní formě, je tento benefit osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a následně i od pojistného, bez ohledu na jeho daňovou uznatelnost.

Penzijní připojištění - Daňový dopad u zaměstnance a zaměstnavatele se liší dle zákona o daních z příjmů výší příspěvku. Maximální částka, kterou zaměstnavatel může vynaložit z daňově uznatelných nákladů je 3 % úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. U zaměstnance se nepovažuje příspěvek za zdanitelný příjem, pokud jeho výše nepřevyší 5 % z vyměřovacího základu. Opět zde musí být dodržen požadavek nepeněžního plnění, neboli zaměstnavatel musí příspěvek poskytnout na daný účet u penzijního fondu a ne v rámci zvýšení mzdy zaměstnanci.

Životní pojištění - Efektivita příspěvku na straně zaměstnavatele je opět přesně vymezena zákonem o daních z příjmů. Aby byl příspěvek zaměstnavatele daňově uznatelným, musí se jednat o pojistné, hrazené zaměstnavatelem pojišťovně na soukromé životní pojištění zaměstnance, a to v maximální výši 8.000 Kč. Dále se musí jednat o takový typ pojistné smlouvy, kdy k výplatě pojistného plnění dochází až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let. Stejně podmínky se použijí i u zaměstnance při zkoumání, zda příspěvek bude osvobozen od daně z příjmů. U zaměstnance je však, podobně jako u penzijního připojištění, výše osvobozeného příspěvku stanovena rozdílně oproti zaměstnavateli, a to v částce 12.000 Kč.

Rekreace a rekreační zařízení - Disponuje-li zaměstnavatel rekreačním zařízením, mohou jej zaměstnanci využít beze strachu o dodanění tohoto typu benefitu. Užívání rekreačního zařízení, a to jak zaměstnance, tak i jeho rodinných příslušníků je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob. Současně tento benefit nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro pojistné. Pokud takovéto zařízení zaměstnavatel nevlastní, může zaměstnanci (a rodinnému příslušníkovi) s obdobnými daňovými dopady poskytnout poukaz na rekreaci. Zde však platí podmínka poskytnutí nepeněžního příjmu, tzn. zaměstnanec nemůže dostat finanční odměnu na následný nákup rekreace, ale musí jít přímo o poukaz či jinou formu nepeněžního plnění. V úhrnu lze za kalendářní rok považovat za benefit osvobozený od daně a pojistného nejvýše

částku 20.000 Kč. Hodnota tohoto benefitu bude pro zaměstnavatele daňově neuznatelným nákladem.

Poskytování přechodného ubytování - Pro účely zákona o daních z příjmů bude přechodné ubytování v nepeněžní formě, poskytnuté v obci, kde zaměstnanec nemá trvalé bydliště a nejedná se o ubytování na pracovní cestě představovat benefit osvobozený od daně z příjmů a od pojistného. Na straně zaměstnavatele však půjde o daňově neuznatelný náklad. V případě, že zaměstnavatel poskytne ubytování a současně se nejedná o ubytování v rodinném domě nebo bytě, může jako daňově uznatelný náklad uplatnit částku do maximální výše 3.500 Kč měsíčně.³⁹

2.6. Současné trendy

Z pohledu zaměstnance průzkumy ukazují, že Češi nejvíce ocení peníze. Podle studie GfK Czech, která se zabývá výzkumem trhu a porovnávala, jaké benefity zaměstnanci dostávají a o jaké by stáli, je jednoznačným lídrem čtrnáctý plat. GfK Czech uvádí, že čtrnáctý plat by rádo obdrželo 41,7 % lidí, kteří v současné době pracují na plný úvazek. Zaměstnanecké benefity jsou společně s výší platu a dobrými vztahy s kolegy zásadním elementem, který zaměstnanec bere v úvahu při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací. Některé, benefity jsou pak vnímány zaměstnanci již jako standard (stravenky, mobilní telefon, u manažerských pozic služební auto k soukromému užití atd.). Podle jiného průzkumu zaměstnaneckých benefitů, realizovaného ING Pojišťovnou ve spojení se Svazem průmyslu a dopravy ČR letos v červnu, zvítězilo v žebříčku oblíbenosti daňově zvýhodněných benefitů jednoznačně vzdělávání. Nabízí ho 78 % firem ze 112, které se výzkumu zúčastnily. V první trojce dále najdeme příspěvek na penzijní připojištění a stravenky. Vzdělávání, které lze vnímat nejen jako benefit, ale i nezbytnost na straně zaměstnavatele udržet si ve firmě aktuální informace a kvalitní know-how, je každopádně důležitým prvkem v motivačních programech. Ze strany zaměstnavatelů je podstatná optimalizace nákladů. Personální náklady hrají v rozpočtech firem klíčovou roli a daňově zvýhodněné benefity mohou přispět k jejich optimalizaci. Jsou totiž levnější alternativou

³⁹ Ušetřete na daních pomocí zaměstnaneckých benefitů. *Firemnífinance.cz* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>

navýšení mzdy nebo odměny zaměstnanci za výjimečný výkon (příkladem budiž účelový příspěvek na vzdělávání, stravování, sport, kulturu, dovolenou atp.). V průzkumu z roku 2008 uvádí agentura Ipsos, že firmy v ČR vynaložily v benefitech průměrně na jednoho zaměstnance 13 255 Kč za rok. Kdyby zaměstnanci dostali tuto částku do mzdy nebo za benefity, kde nelze zvýhodnění uplatnit, náklady zaměstnavatele by výrazně vzrostly. Trendem, nejen v oblasti benefitů, je elektronizace. V době internetu, e-shopů, chytrých telefonů a iPadů se mění nákupní chování spotřebitelů, a to má vliv i na nabídku a způsob poskytování benefitů. Stále větší oblibu získává systém cafeteria, webová platforma, která umožňuje online výběr benefitů zaměstnancem. Zaměstnavateli poskytuje jednoduchou správu benefitů a přehled o jejich čerpání pomocí různých reportů. Firma tak může nastavit strukturu benefitů a pravidla pro jejich poskytování, a to nejen podle oblíbenosti, ale i podle své strategie odměňování. Aplikace umožní práci s různými skupinami zaměstnanců (podle hierarchie, oboru nebo lokality; lze odlišit i zaměstnance s dlouhodobou absencí, na mateřské/ rodičovské dovolené, ve zkušební době či výpovědní lhůtě). Tyto skupiny mohou mít k dispozici odlišný výběr benefitů nebo různě nastavená pravidla pro jejich čerpání. Cafeterie tedy skutečně může plně podporovat personální politiku společnosti.⁴⁰

2.7. Výhody benefitů pro zaměstnavatele

DAŇOVÉ HLEDISKO

Často se z těchto benefitů neodvádí daň z příjmu ani odvody sociálního a zdravotního pojištění. Proto nestojí odměňování zaměstnavatele tolik peněz, přínosná hodnota pro zaměstnance má mnohem vyšší cenu.

PRAKTICKÝ PŘÍNOS

Pokud budou pracovníci často chodit do posilovny, do bazénu nebo když mají více času na odpočinek, jsou pak zdravější a firma nedoplácí na jejich absenci. Nedochozí tak ke starostem, jak nemocného pracovníka nahradit, kde sehnat brigádníka nebo v případě využití vlastních zdrojů, nedochází k jejich přetěžování.

⁴⁰ Zaměstnanecké benefity – trendy a realita. *HR forum* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/zamestnanecke-benefity-trendy-a-realita/>

Výhodné je také například i zajištění závodního stravování. Dojde ke zkrácení doby cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům, které si pak zaměstnanci musí většinou nahrazovat prodloužením pracovní doby.

BUDOVÁNÍ DOBRÉHO JMÉNA FIRMY

Spokojení zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu, získáte tak snadněji nové klienty či kvalitní zaměstnance. Také vaše značka se bude lépe rozšiřovat. Je stará známá věc, že lidé si předávají dobré zkušenosti, možná pomalu ale spolehlivě.⁴¹

3. Praktická část

3.1. Základní informace o společnosti

Cinema City Czech s.r.o. („společnost“) vznikla 25. dubna 2001. Hlavním předmětem činnosti společnosti je pořádání audiovizuálních představení a provozování multikin v České republice.

Společnost je zapsána u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 82991.

Vlastníci společnosti

Vlastník společnosti k 31. prosinci 2015 jsou:

Cinema City Holding B.V. se sídlem 3012 Rotterdam, Weena 210, Nizozemské království 99%.

Cineworld Group PLC se sídlem W45PY Chiswick, Londýn, Power Road Studios, 114 Power Road, Spojené království Velké Británie s Severního Irska 1%.

Sídlo společnosti k 31. prosinci 2015

Cinema City Czech s.r.o.

Arkalycká 951/3

149 00 Praha 4 – Háje

Identifikační číslo: 264 49 242

⁴¹ Zaměstnanecské benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

Statutární orgány společnosti k 31. prosinci 2015

Jednatelé společnosti:

Nir Lion

Oldřich Kubišta

Jednatelé jednají jménem společnosti společně.⁴²

3.1.1. Charakteristika společnosti

Společnost Cinema City byla založena v České republice roku 1999. V polovině roku 2001 bylo otevřeno jako první multikino Cinema City Galaxie. Tento moment stál na počátku existence nejrozšířenějšího řetězce kin v zemi. V polovině ledna roku 2011 došlo ke sloučení multikin Cinema City a Palace Cinemas, které znamenalo vytvoření nové sítě multiplexů ve střední a východní Evropě. Společnost Cinema City tak rozšířila svoji působnost o dalších 8 multikin v České republice, 3 multikina na Slovensku a 7 v Maďarsku, celkem tedy Cinema City International získala 18 multikin Palace Cinemas se 155 sály. V současné době tak Cinema City Czech vlastní 13 multikin, které disponují 111 sály a to v Praze, Brně, Liberci, Pardubicích, Plzni, Ústí nad Labem a v Ostravě. Multiplexy Cinema City provozuje společnost Cinema City Czech s.r.o., která je součástí největšího provozovatele multiplexů ve střední a východní Evropě – společnosti Cinema City International, jež zaměstnává více než 3000 lidí v 7 zemích světa. Společnost se stará o moderní síť multiplexů na trhu pro 100 milionů diváků. V současné době Cinema City provozuje celkově 96 multiplexů s 906 sály a přes 175 000 sedadly. V roce 1999 podepsala Cinema City strategickou dohodu s IMAX®. Od té doby je společnost výhradním provozovatelem IMAX® v Polsku, České republice, Bulharsku, Maďarsku a Rumunsku. IMAX® se vyznačuje nejmodernější filmovou technologií na světě. Diváci si tak mohou vychutnat na obřím plátně křišťálově čistý obraz a špičkový zvuk.

3.1.2. Vymezení pobočky

Má bakalářská práce se vztahuje zejména na pobočku v Ústí nad Labem v Obchodním centru Fórum. Zde jsem spolupracoval s manažery kina, konkrétně tedy s vedoucím manažerem Janem Netíkem a deputy manažerem Jířím Musilem, dále jsem spolupracoval s brigádníky kina. Dotazníkové šetření proběhlo tedy hlavně zde, ale bylo rozesláno i do poboček v Praze

⁴² Justice.com [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=cinema+city](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=cinema+city)

a to konkrétně na pobočky v Letňanech a na Nový Smíchov. V Ústeckém kině to funguje tak, že je zde hlavní manažer kina, poté deputy manažer, supervizor a hlavní promítač, další pozice jsou obsazeny brigádníky, tedy na hlavní pracovní poměr zde jsou jen 4 lidé. Momentálně zde pracuje 32 brigádníků, kteří jsou rozděleni do pěti pozic. Pozice jsou to následující: bar, pokladna, kavárna, uvaděči a vedoucí brigádníků.

3.2. Motivační nástroje užívané v podniku

3.2.1. Finanční ohodnocení

Mezi hlavní motivační nástroje patří samozřejmě finanční ohodnocení. Zde jsem se dostal jen k informacím, co se týká pouze brigádníků, protože pracovníci na hlavní pracovní poměr mají ve smlouvě jasně řečeno, že nesmějí nikde šířit své platové ohodnocení, zejména ne mezi svými kolegy a podřízenými. Tudíž si zde řekneme jen, jak to mají brigádníci. Brigádníci, zde v Ústí nad Labem začínají na 65 korunách za hodinu odvedené práce. Což vskutku není mnoho, ale ti brigádníci co zde vydrží déle jak půl roku a odpracují více jak 180 hodin za ten půl rok, tak mají nárok na zvýšení mzdy o pět korun na hodinu. O dalších pět korun se mzda zvedá těm brigádníkům, co zde pracují déle než rok, tudíž je možné zde dosáhnout na mzdu, která už není tak zanedbatelná a pro studenty vysokých škol, kteří si zde jen přivydělávají si myslím, že je i dostačující. Dále pokud brigádník má potvrzení o studiu a má podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků neboli „růžové prohlášení“, tak se mu mzda nedaní a má tedy nárok na plnou výši.

3.2.2. Stravenky

Jako dalším motivačním nástrojem, zde fungují stravenky, avšak stravenky se týkají jen pracovníků na hlavní pracovní poměr, nikoliv brigádníků. Stravenky jsou od společnosti Edenred CZ s.r.o.. Zaměstnanec si platí polovinu z hodnoty stravenek, druhou polovinu platí zaměstnavatel a může si tedy určitou částku odečíst z daní.

3.2.3. Volné vstupenky

Mezi motivační nástroje se řadí i volné vstupenky neboli „Employee vstupenky“. Tyto vstupenky jsou odeslány do kin a to po dvou vstupenkách na každou pozici. Mezi brigádníky je rozřazuje manažer kina po poradě s vedoucími brigádníků, kteří během měsíce kontrolují a následně vyhodnocují práci svých kolegů a podle toho určují kdo si je zaslouží. S těmito vstupenkami mohou zaměstnanci jít na film, který se vysílá déle jak čtrnáct dní a musí být na představení prodána alespoň jedna vstupenka.

3.2.4. Mystery shopping

V rámci Mystery shoppingu spolu kina soutěží, které z nich dosáhne nejvyššího hodnocení. Mystery shopping se dělá hlavně pro kontrolu obsluhy zákazníků, zda všichni pracovníci dělají a říkají to, co mají. Celkem probíhají tři kola, aby se předešlo tomu, že by mohlo být kino varováno pro určitý den v týdnu, kdy by měl mystery shopping proběhnout, a aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Vyhodnocené výsledky jsou předány vedení Cinema City Czech s.r.o. a to je dále předá manažerům kin. Vítěz dostane diplom s dosaženým hodnocením a pocit za dobře odvedenou práci.

3.3. Šetření dotazováním

Šetření formou dotazování tvoří hlavní nástroj pro získání informací stran zájmové oblasti. Jako doprovodných nástrojů bude využito řešerše interních zdrojů a vlastní zkušenosti získané z pobočky na základě zastávané pozice zaměstnance.

3.4. Konstrukce dotazníku

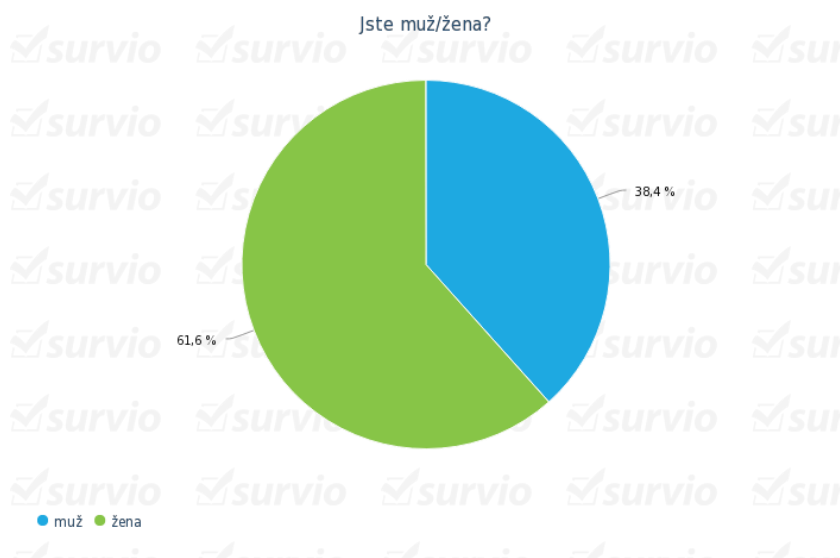
Výzkumný nástroj dotazníkového šetření sestává z anonymní formy a kvantitativního charakteru výzkumu. Aplikovaný dotazník se skládá ze sady předem připravených a účelově formulových otázek a tvrzení, na něž může respondent reagovat formou výběru z přednastavených odpovědí nebo formou volné odpovědi. Dochází tak k měření postojů testovaných osob prostřednictvím písemného dotazování jako obecně oblíbené metody pro

těžení poznatků na základě vlastních výpovědí zaměstnanců společnosti. Z těchto důvodů je možné považovat metodu jako nejvhodnější vzhledem k výzkumnému záměru.⁴³

3.5. Výsledky dotazníků

Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance Cinema City Czech s.r.o. a to na pobočky v Ústí nad Labem, Letňanech a Novém Smíchově. Odpovědí na dotazník bylo celkem sto. V následující části se podíváme na to jak lidé z dotazovaného vzorku odpovídali.

1. Jste muž nebo žena?

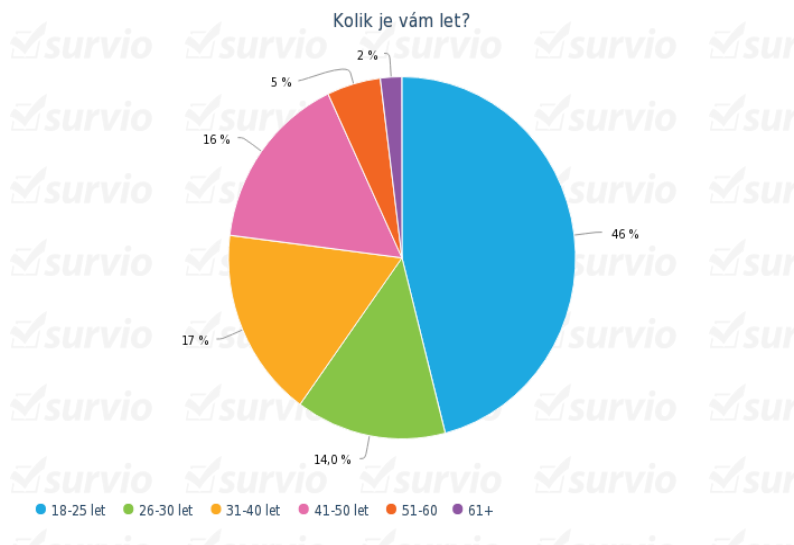


Graf č. 1

Rozdělení zkoumaného vzorku dle pohlaví je 61,6% ženy a 38,4% muži. Důvodem neúplných čísel je, že jeden z dotazovaných respondentů neuvedl své pohlaví.

⁴³ SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

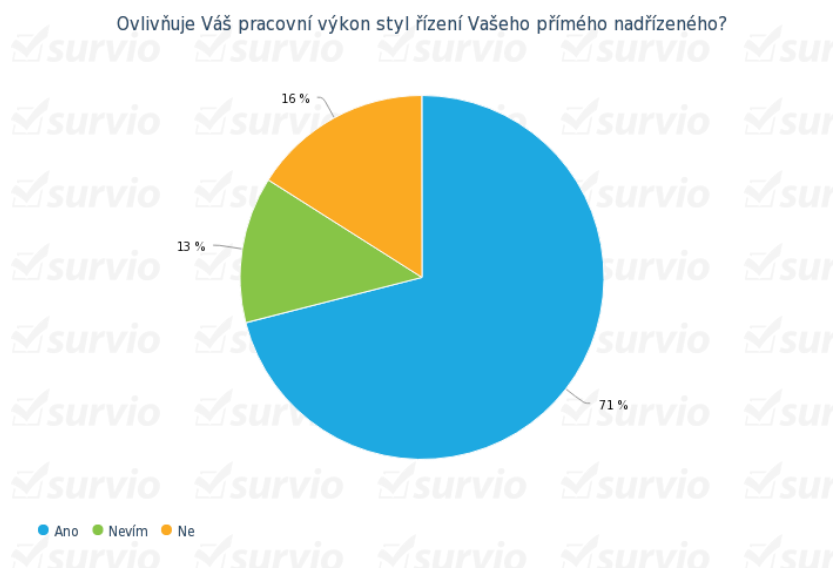
2. Kolik je vám let?



Graf č. 2

Z tohoto grafu je možno vyčíst, že skoro polovina zaměstnanců je mladších 26 let, je to dáno zejména tím, že většinou část zaměstnanců tvoří brigádníci, kteří studují. Dále se zde dovidáme, že zaměstnanců starších 61 let jsou pouze 2% a patrně se jedná o zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Věkové kategorie od 25 let do 50 let jsou zde zastoupeny téměř rovnoměrně.

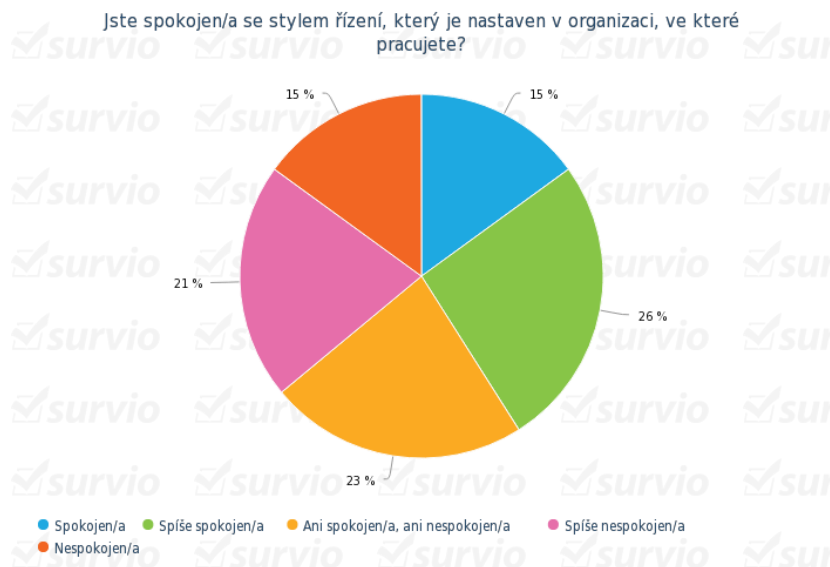
3. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?



Graf č. 3

Zde je jasně vidět, že u skoro většiny lidí ze zkoumaného vzorku má styl řízení jejich přímého nadřízeného vliv na jejich výkon. Pouze 16% odpovědělo ne, a tudíž si nemyslí, že to na ně má vliv.

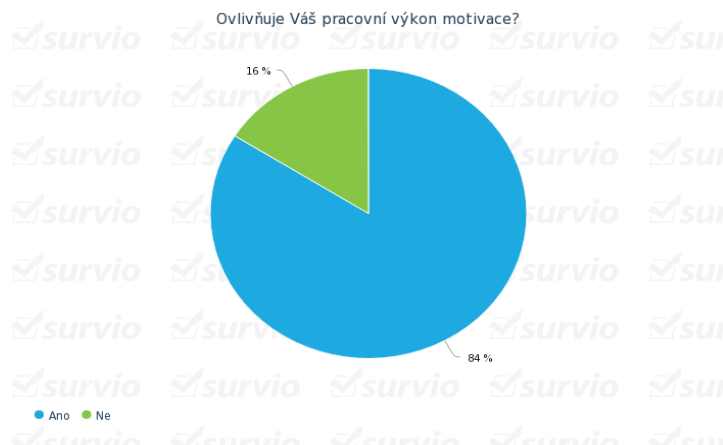
4. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?



Graf č. 4

Z grafu můžeme vyčíst, že spokojených a nespokojených zaměstnanců je stejný počet a to 15%. Poté počet spíše spokojených mírně převládá nad spíše nespokojenými. Zaměstnanců, kteří jsou nerozhodní je 23%, což je docela velké procento lidí, kterým je jedno jak je firma vedena hlavně když oni dostanou zapláceno za svou práci.

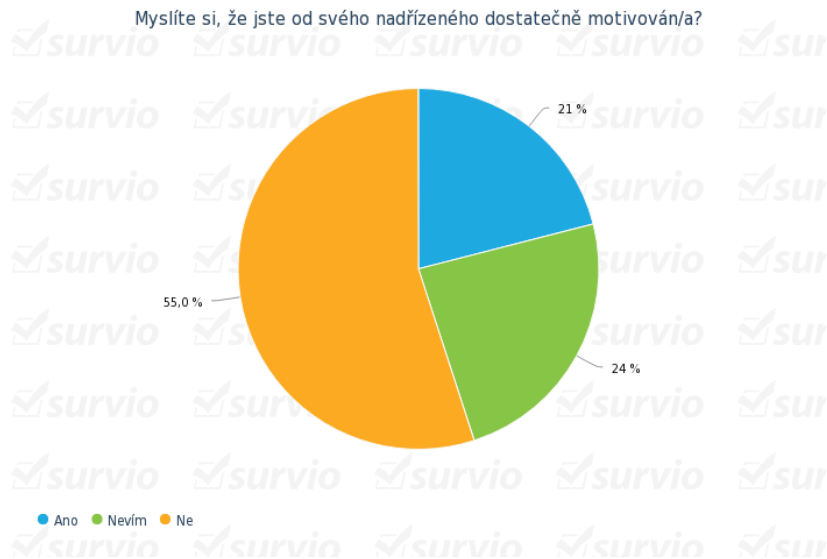
5. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?



Graf č. 5

Na tuto otázku byly jen dvě možnosti ANO či NE. Podle grafu č.5, 84% dotazovaných uvedlo ANO a myslí si, že jejich pracovní výkon je ovlivňován motivací. Toto potvrzuje, že motivace má velký vliv na pracovní výkon u lidí.

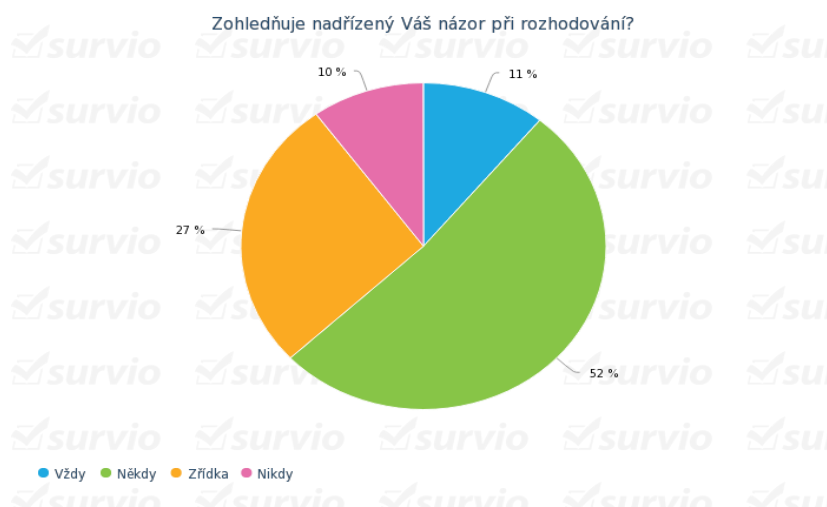
6. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?



Graf č.6

U této otázky si nadpoloviční většina lidí nemyslí, že jsou dostatečně motivováni od svého nadřízeného, konkrétně se tedy jedná o 55% lidí z dotazovaného vzorku. Pouhých 21% lidí si myslí, že motivace je dostatečná a 24% lidí neví.

7. Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

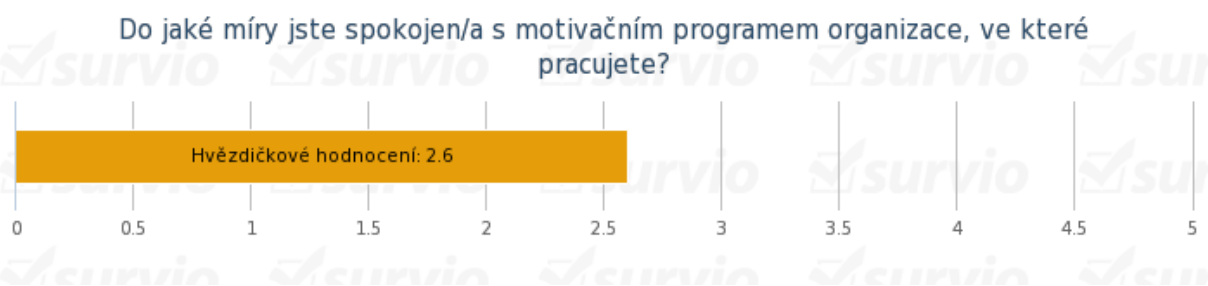


Graf č. 7

Na otázku zda jejich nadřizený zohledňuje také jejich názor při rozhodování, odpovědělo 52%, že NĚKDY ANO. Jen 11% procent uvedlo, že jejich názor je vždy zohledněn. 10% lidí si myslí, že jejich názor není nikdy zohledněn.

8. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?

V následující otázce měli lidé ohodnotit motivační program v jejich zaměstnání a to pomocí stupnice od 1 do 5 hvězdiček. Kde pět hvězdiček je maximální spokojenost a jedna hvězdička minimální spokojenost.

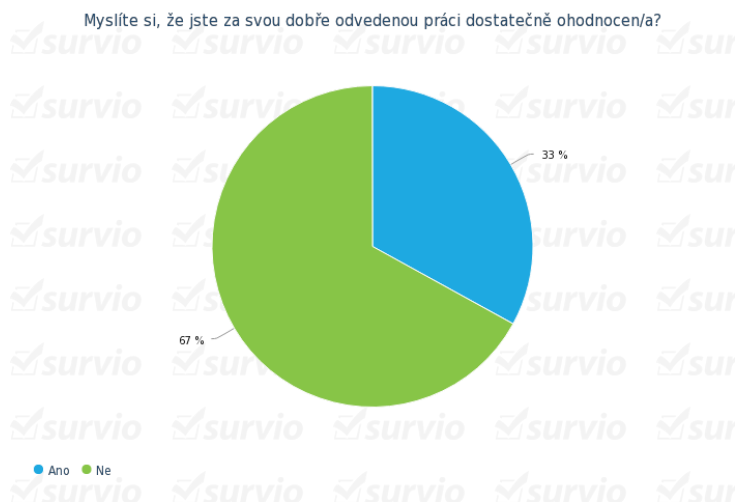


Graf č. 8

Nejvíce lidí a to 30% hodnotilo motivační program třemi hvězdičkami. Naopak nejmenší počet dotazovaných zvolilo hodnocení s pěti hvězdičkami.

9. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Na tuto otázku byly možné jen dvě odpovědi a to ANO nebo NE. NE zvolilo 67% dotazovaných. ANO zvolilo jen 33% lidí, z toho vyplývá, že více jak polovina dotazovaných není spokojeno se svým hodnocením za svou dobře odvedenou práci.



Graf č. 9

10. Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:

Zde nám lidi měli napsat, co by je motivovalo k lepším výsledkům. Nejčastěji se vyskytující odpověď byla vyšší finanční ohodnocení. Poté se často vyskytovala odpověď s více pozorností od zaměstnavatele a s ní i lepší chování zaměstnavatele ke svým podřízeným. Jako další, lidé odpovídali, že by chtěli více pochval, ale nejen mezi čtyřma očima, ale i před spolupracovníky.

3.6. Zhodnocení motivačního programu

Motivační program v Cinema City Czech s.r.o. není nikterak rozsáhlý. Z výsledků dotazníků nám vyplývá, že není ani dostačující. Pracovníci s ním nejsou spokojeni a odráží se to na jejich výkonu. Nejspíše to má za následek i velkou fluktuaci brigádníků, kteří čistě a jednoduše jdou za lepším. V dnešní době, kdy je konkurence opravdu vysoká a nabídka brigád rovněž si brigádníci mají možnost vybrat, zda zůstanou, nebo půjdou za lépe hodnocenou prací.

3.7. Návrh na změnu v motivačním programu

Navrhuji do motivačního programu Cinema City Czech s.r.o. zahrnout zaměstnanecké vstupné na promítání filmů. Vstupné by mohlo být poloviční z ceny vstupného pro dospělé. Cena vstupného pro dospělé je 159 Kč, takže zaměstnanecké vstupné by mohlo být nejméně 80 Kč. Dále by bylo vhodné vytvořit na baru zaměstnanecké menu za zvýhodněnou cenu. Současné ceny nabízeného občerstvení jsou vysoké a odrazují od koupě, o to více zaměstnance, který má jasnou představu o výrobní ceně konkrétních produktů. Pro příklad uvádím velký popcorn, jehož výrobní cena je 8 Kč a prodává se za 89 Kč. Cinema City Czech s.r.o. by si tady v tom ohledu mohlo inspirovat například od fastfoodového řetězce McDonald's, kde mají pro zaměstnance slevovou kartičku tzv. „benefitku“ na které mají napsáno na, co jí lze uplatnit a kolik mají slevu na určité produkty. Dále bych navrhl, alespoň jednou měsíčně promítání filmu pro zaměstnance, mohlo by to fungovat jako perfektní teambuilding.

4. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza pracovní motivace a zaměstnaneckých benefitů společnosti Cinema City Czech s.r.o. Snahou bylo zjistit, jsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni k práci a zdali jsou spokojeni s benefity, které jim zaměstnání nabízí. Cíl pak představovala realizace analýzy motivačního programu v prostředí konkrétního podnikatelského subjektu s následným sestavením návrhů na zlepšení programu.

Pro na plnění daného cíle byla nejprve věnována pozornost charakteristickým znakům motivace. Následně byla pozornost zaměřena na jednotlivé motivační teorie: Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergerova dvoufaktorová teorie, teorie X a Y a teorie spravedlnosti. Dále zde byly uvedeny zdroje motivace a rozdělili jsme si motivaci k práci na vnější a vnitřní. Druhá část teoretického zkoumání byla věnována zaměstnaneckým benefitům jejich výhodám pro zaměstnance ale i pro zaměstnavatele a jejich současným trendům. V části praktické bylo realizováno představení podniku s výkonem šetření pomocí nástroje dotazníku a analýza výsledků z dotazníku. Dále představení motivačního programu Cinema City Czech s.r.o.jeho následná analýza a poté byl zhotoven návrh na zlepšení motivačního programu.

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 str. ISBN: 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. : *Personální management*, 1. vydání, Praha, Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. : *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*, 1. vydání, Brno, MZLUv Brně, 2005, ISBN 80-7157-895-9

Bedrnová, Eva; Nový, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 8071750107

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 121 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3001-1.

FAIRWEATHER, A. Jak být motivujícím manažerem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8

Helus, Zdeněk. Psychologie : pro střední školy. Vyd. 3. Praha : Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-876-2

KELNAROVÁ, Jarmila a Eva MATĚJKOVÁ. *Psychologie: pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada, 2010-. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3270-1

PELC V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Linde Praha a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PITRA, Zdeněk. Základy managementu, vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 8086946337

PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. : Motivace pracovního jednání, 2. vydání, Praha, Nakladatelství Oeconomica, 2004, ISBN 80-245-0703-X

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

Internetové zdroje:

<http://www.businessinfo.cz/>

<http://www.ceskenoviny.cz/>

<https://www.edenred.cz/>

<http://firmy.finance.cz/>

<http://www.hrforum.cz/>

<http://www.ipodnikatel.cz/>

<https://managementmania.com/cs>

http://www.monster.cz/?intcid=CA_TopNav_Logo

<http://ografologii.blogspot.cz/>

Seznam obrázků

1. Obrázek: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti
2. Obrázek: Struktura osobnosti
3. Obrázek: Maslowova pyramida potřeb

Seznam grafů

1. Jste muž nebo žena?
2. Kolik je vám let?
3. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?
4. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?
5. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?
6. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?
7. Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?
8. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?
9. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Příloha č. 1.: Výzkumný dotazník

Jste muž/žena?

Muž
žena

Kolik je vám let?

18-25 let
26-30 let
31-40 let
41-50 let
51-60 let
61+ let

Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho příмого nadřízeného?

Ano
Nevím
Ne

Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Spokojen/a
Spíše spokojen/a
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
Spíše nespokojen/a
Nespokojen/a

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Ano
Ne

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Ano
Nevím
Ne

Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování?

Vždy
Někdy
Zřídka
Nikdy

Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem organizace, ve které pracujete?

0/5

Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Ano
Ne

Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:

