

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Kateřina Kománková

Hmotná stimulace jako faktor pracovní motivace
Financial Incentives as Motivating Factors for Employees

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Děkuji své vedoucí bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za podporu během psaní práce, připomínky a cenné rady, které mi poskytla.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vlivem hmotné stimulace na pracovní motivaci. Komplementárně k tomu se věnuje vybraným faktorům nehmotné stimulace, které jsou rovněž významnými činiteli ovlivňování pracovního výkonu. Zaměřuje se na systém odměňování, jeho cíle a úkoly, které v organizaci plní. Shrnuty jsou hlavní zásady odměňování, které by měly být dodržovány, aby mohlo být stanovených cílů organizace dosaženo. Pozornost je věnována koncepci celkové odměny, jejímu významu a výhodám. V empirické části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, jehož prostřednictvím bylo zjišťováno, jak pracovníci v soukromém sektoru vnímají vliv hmotných a nehmotných stimulačních faktorů na pracovní motivaci.

Klíčová slova: motivace, hmotná stimulace, nehmotná stimulace, celková odměna, systém odměňování, zaměstnanecké výhody (benefity)

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the influence of the tangible rewards on the motivation to work. Moreover, the intangible rewards are important elements as well, so they are both described in the separated chapters. The different approaches of various authors who follow up the topic of influencing performance are introduced. It also deals with the goals and tasks of reward system in a company. The main principles of rewarding, which are significant for the goal achieving, are summed up. Attention is also paid to the role of the total reward concept and its advantages. In the empirical part of the thesis, the questionnaire survey results are presented. Its aim was to find out how the employees of private business organisations perceive the influence of tangible and intangible rewards on their motivation to work. The purpose was to analyse the conditions under which workers prefer the tangible inducements to the intangible ones.

Keywords: motivation, transactional (tangible) reward, relational (intangible) reward, total reward, reward system, reward management, benefits

OBSAH

0	Úvod.....	7
1	Pracovní motivace	10
2	Systém odměňování	16
3	Koncepce celkové odměny	21
4	Hmotná stimulace.....	28
4.1	Zásady efektivního poskytování peněžních odměn	28
4.2	Základní a dodatkové peněžní odměny.....	30
4.3	Zaměstnanecké výhody	32
4.4	Vývoj názorů na motivační účinek finančních pobídek.....	35
4.4.1	Názory na motivační účinek finančních pobídek ve 20. století.....	35
4.4.2	Současné názory na motivační účinek finančních pobídek.....	39
5	Nehmotná stimulace.....	45
6	Empirické šetření vnímaného vlivu různých stimulů na pracovní motivaci zaměstnanců	53
6.1	Cíle empirického šetření, formulace hypotéz	53
6.2	Metodologické aspekty šetření	55
6.3	Zkoumaný soubor	58
6.4	Výsledky šetření.....	59
6.4.1	Sumarizace dat	60
6.4.2	Vyhodnocení dat	63
7	Závěr	68
8	Soupis bibliografických citací.....	71
9	Přílohy	78
	Příloha A: Total Rewards Model, Worldatwork, 2011	78
	Příloha B: Vzor dotazníku užitého pro empirické šetření.....	79

0 Úvod

Každá obchodní společnost čelí určité konkurenci. Aby na trhu obstála, musí se dokázat vypořádat s mnoha různými faktory, které mají vliv na její hospodářské výsledky. Důležitým faktorem jsou lidé, kteří v organizaci pracují. Jednou z klíčových činností personálního řízení je přilákat co největší množství uchazečů odpovídajících požadavkům práce a pracovního místa, získat pro organizaci výkonné a kvalifikované pracovníky, podporovat jejich loajalitu a v organizaci je stabilizovat. K tomu mají vedoucí pracovníci k dispozici různé nástroje, jejichž využití záleží na jejich znalostech a zkušenostech. Pro každou organizaci je klíčové hledání nástrojů motivace a vytváření efektivních systémů odměňování. Cílem je nalézt optimální způsob, jak motivovat pracovníky, aby podávali co nejlepší pracovní výkon, pracovali podle svých možností a schopností a tím přispívali k celkovému výkonu organizace a dosahování jejích cílů.

Cílem mé práce je analyzovat, jaký vliv mají hmotné stimuly na motivaci pracovníků k práci. Komplementárně k nim je pojednáno také o faktorech stimulace nehmotné, jež jsou rovněž významnými činiteli, které mohou přispět ke zvýšení výkonnosti pracovníka a uspokojování jeho nejrůznějších potřeb. Stanoveného cíle je dosahováno analýzou rozličných stanovisek, která různí autoři k jednotlivým typům stimulů ve svých pracích zaujímají. Prostřednictvím empirického šetření je zjišťováno, jak vnímají vliv vybraných stimulů na svoji pracovní motivaci samotní pracovníci. Cílem dotazníkového šetření je analyzovat, za jakých okolností pracovníci upřednostňují hmotné stimuly před nehmotnými.

Obsah práce je koncipován do šesti kapitol. První kapitola je věnována výkladu klíčových faktorů pracovní motivace. Dále jsou uvedeny tři nejdůležitější faktory ovlivňující pracovní výkon jednotlivce.

Druhá kapitola pojednává o systému odměňování. Nejprve se zabývám jeho cíli, poté uvádím úkoly, které v organizaci plní, a dále charakterizují jeho složky. V závěru kapitoly jsou zmíněny hlavní zásady, které by měly být dodržovány, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.

Třetí kapitola je věnována koncepci celkové odměny. Pomocí tabulek a schémat jsou přehledně shrnuty jak jednotlivé složky a prvky celkové odměny, tak směry působení a vzájemné vlivy organizačních faktorů. Jsou zdůrazněny její výhody, které přináší, pokud je v organizaci správně aplikována.

Ve čtvrté kapitole se zabývám hmotnou stimulací. V první podkapitole jsou uvedeny zásady, kterými by se měli vedoucí pracovníci řídit při poskytování peněžních odměn svým zaměstnancům. Druhá podkapitola pojednává o základních a dodatkových peněžních odměnách a fixní a variabilní složce mzdy. Tématem třetí podkapitoly jsou zaměstnanecké výhody. Uvedené jsou pohledy autorů na jejich vliv na pracovníky. Poslední podkapitola se věnuje různým názorům na motivační účinek finančních pobídek a je rozdělena do dvou oddílů – v prvním jsou prezentovány názory objevující se v průběhu dvacátého století, v druhém názory současné.

Pátá kapitola se věnuje nehmotné stimulaci a jejím vybraným prvkům, které jsou v odborné literatuře uváděny nejčastěji, a které mohou velmi významně přispět k ovlivňování pracovní činnosti a výkonu pracovníků.

V šesté kapitole prezentuji výsledky empirického šetření, jež prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťovalo, jak pracovníci vnímají vliv jednotlivých stimulů na svou motivaci k práci. Je ověřováno, zda vybrané faktory, které jsou v odborné literatuře považovány za nejvýznamnější, mají podle pracovníků relevantní dopad na jejich pracovní motivaci. Analyzovány jsou souvislosti mezi určitými podmínkami pracovní činnosti a faktorem, který pracovníci označí jako ten, který by v současné situaci měl největší vliv na jejich motivaci k pracovní činnosti. Cílem šetření je zjistit, za jakých okolností pracovníci upřednostňují hmotné stimuly před nehmotnými. Respondenti jsou zaměstnanci pracující v soukromém sektoru.

Pro první kapitolu byli významným zdrojem autoři Nakonečný, Plamínek a Růžička, kteří se věnují charakteristice pojmů vyskytujících se v kontextu výkladu pracovní motivace. Kapitoly pojednávající o systému odměňování a celkové odměně a jejích prvcích vycházely především z Armstronga, Koubka a Wiltona. Dalšími podstatnými autory byli Dvořáková,

Urban a Thomson. Pro kapitolu věnující se hmotné stimulaci byli klíčoví autoři Gupta a Shaw, kteří zpracovali zásady správného odměňování. Pro podkapitolu prezentující názory autorů na vliv finančních pobídek na pracovní motivaci bylo čerpáno z různých článků, z nichž nemalá část pochází z periodika Moderní řízení. Zdroji pro práci byli také klasičtí autoři Herzberg, Vroom, Maslow a Taylor.

1 Pracovní motivace

Z důvodu velkého zájmu o problematiku motivace pracovního jednání lze v odborné literatuře najít mnoho definic pojmů stimulace a motivace, které se od sebe více či méně liší. Někteří autoři tyto dva pojmy nerozlišují či považují za synonyma, jiní zdůrazňují nutnost jejich rozlišování. Vzhledem ke skutečnosti, že tato kapitola si neklade za cíl shrnout všechny definice a rozhodnout o správnosti jejich užívání, vyberu pouze některé a vymezím způsob, jakým s pojmy ve své práci budu zacházet.

Za velmi výstižné považuji definování pojmu **motivace** Nakonečným (1992, s. 7–9), podle něž se jedná o psychologické důvody lidského chování a jednání. Proces motivace iniciují **motivy** neboli vnitřní dispozice. Ty energetizují, zaměřují a udržují jednání jedince do doby, než dosáhne vytyčeného cíle (Nakonečný, 1992, s. 7–9). Motivace má tři dimenze, a to *směr*, který určuje, o co bude jedinec usilovat, *intenzita*, s jakou se bude o dosažení cíle snažit, a *stálost* neboli vytrvalost, s jakou bude překonávat překážky (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 363). Jako ilustrační příklad motivovaného chování užívá Nakonečný (1992, s. 7) „obživné“ chování, kdy motivem je hlad, cílem nasycení a „dovršující reakcí“ jedení. Jak zdůrazňuje Maslow (1970, s. 55), ve většině případů působí více motivů současně, nikoli pouze jeden. Nakonečný (1992, s. 7–9) dále uvádí, že chování člověka je ovlivněno velikostí motivačního napětí, jeho odhadem pravděpodobnosti úspěšného dosažení cíle a také hodnotou cíle samotného. Způsob dosahování cíle je poté modifikován v závislosti na situaci, ve které se jedinec zrovna nachází. K dosažení konečného cíle je někdy navíc zapotřebí splnění cílů dílčích. Autor dělí motivy na *biogenní* a *sociogenní*, z nichž první zmíněné směřují jednání k uspokojení biologických, druhé sociálních potřeb. Pojem vnitřní uspokojení definuje jako příjemný zážitek, který lze považovat za cíl každého jednání (Nakonečný, 1992, s. 7–9).

Jak uvádí Wagnerová (2008, s. 16–17), práce plní v životě člověka mnoho funkcí. Stanovuje životu řád, strukturuje čas a obecně je zdrojem aktivity. Jedinec prostřednictvím práce dostává možnost uspokojit své potřeby nejrůznějšího charakteru. Primárně je jeho zdrojem obživy, slouží k zajištění prostředků na stravu a bydlení

(Wagnerová, 2008, s. 16–17). Podle výše zmíněného výkladu lze vyvodit, že v takovém případě je pracovní jednání dílčím cílem, kterým se snaží jedinec obstarat dostatečné množství finančních prostředků, aby poté mohl uspokojit zmíněné konečné cíle. Nicméně, jak podotýká Wagnerová (2008, s. 16–17), nejen potřeba materiálního zabezpečení, ale také uspokojení ze samotné práce, z jejího průběhu, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení či prestiže, kterou nám daná profese přináší, ze společenských vztahů a ocenění, to vše jsou důležité funkce práce (Wagnerová, 2008, s. 16–17). V právě zmíněných případech se může práce stát konečným cílem, protože je pro člověka sama uspokojivým.

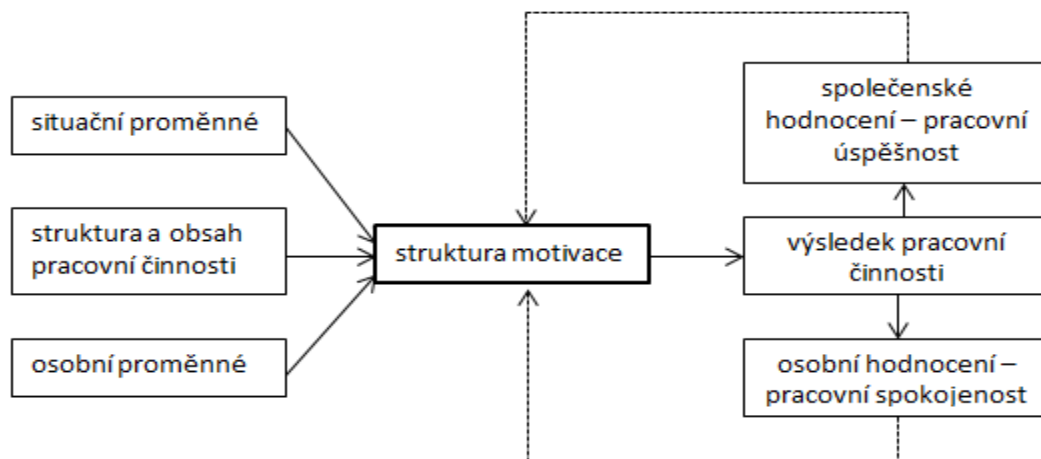
V souvislosti s uspokojením vyplývajícím z práce samotné se hovoří o **vnitřní motivaci** jedince k práci. Míka (2004) ji charakterizuje jako stav, „... kdy subjekt přijme cíl organizace, nebo úkol za svůj, kdy jej práce motivuje sama o sobě.“ (Míka, 2004). Ve svém článku rovněž píše, že je dokázán silnější vliv motivace vnitřní než vnější (Míka, 2004). Také podle Armstronga (2009, s. 47–48) je právě zajištění vnitřního uspokojení z vykonávané práce jedním z efektivnějších procesů, jakým může být dosaženo požadovaného výkonu pracovníka. Frey (1997, s. 98–99) se ve své knize zabývá porovnáváním výhod a nevýhod vnitřní pracovní motivace. Mezi hlavní výhody řadí duševní a fyzické zdraví pracovníka, jeho vyšší zvědavost, a tedy i zájem o vzdělávání se. Vnitřně motivovaný pracovník se podle autora snadněji vypořádává s obtížemi, a proto je ochotnější řešit složitější problémy. Za nevýhody mimo jiné považuje obtížnější vedení vnitřně motivovaných pracovníků a nelehké vycházení s nimi z důvodu snadného narušení jejich motivace i pouhými pár slovy (Frey, 1997, s. 98–99). Autor upozorňuje na skutečnost, že i vnitřně motivovanému pracovníkovi musí být věnována pozornost, musí být pečováno o jeho motivaci a dbáno o její udržení. V takovém případě je pracovník, který svou práci vykonává z vnitřních pohnutek, pro organizaci opravdu velkým přínosem.

Jak již bylo naznačeno a jak uvádí Wagnerová (2008, s. 16–17), v průběhu života se postupně nebo v závislosti na situaci mění důvody, proč lidé pracují. Situačními proměnnými mohou být charakter práce, její atypičnost, náročnost či čas, osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti, výkonové normy i organizační kultura, zahrnující normy, hodnoty, tradice, zvyky, postupy, směrnice a personální politiku (Wagnerová,

2008, s. 16–17). K tématu změny lidských preferencí v závislosti na situaci či životním období se vyjadřuje i Thomson (2007), která zmiňuje příklad, kdy mladí absolventi budou toužit po budování kariéry, ocení tedy možnosti kariérního postupu, zatímco ženy s malými dětmi budou potřebovat pružnou pracovní dobu a ocení možnosti podnikové péče o děti a tak podobně (Thomson, 2007, s. 93, 97, 98). Nic z toho však není pravidlem a vždy záleží na osobnosti daného jedince a jeho hodnotách či jiných vnitřních zdrojích pracovního jednání.

Jak je patrné, **zdroje pracovního jednání** se dělí na vnitřní a vnější. Mezi **vnitřní**, které jsou relativně stabilní, patří povaha, osobnostní rysy, potřeby, zájmy, hodnoty, schopnosti a dovednosti. **Vnějšími** zdroji jsou vlivy okolí, označované jako pobídky neboli incentive (Wagnerová, 2008, s. 16–17), jindy také právě jako **stimuly** (in Plamínek, 2010, s. 14). Ty slouží k ovlivňování pracovního jednání, jeho korekci, změně či zvýšení. Mohou být aplikovány ve formě odměny či trestu (Wagnerová, 2008, s. 16–17). Síla působení zdrojů jednání souvisí s motivovaností jedince k vykovávání stanoveného úkolu a jeho ochotou vložit své úsilí k tomu, aby dosáhl stanoveného cíle.

Motivaci pracovního jednání Růžička (1994, s. 24) definuje jako celkový přístup, který pracovník zaujímá k pracovním úkolům, jako ochotu, s jakou k plnění stanovených úkolů přistupuje (Růžička, 1994, s. 24). Stejnou charakteristiku můžeme nalézt také u Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 383). Obrázek 1 schematicky znázorňuje motivaci pracovního jednání, jak ho vytvořil Růžička (1994, s. 25). Je z něj mimo jiné patrný vliv motivace na výkonnost člověka (Růžička, 1994, s. 26).



Obr. 1: Schéma motivace pracovního jednání (podle Růžička, 1994, s. 25)

Pokud tedy pracovník v organizaci není dostatečně vnitřně motivován k vykonávání své pracovní činnosti, mohou se vedoucí pracovníci pokusit jeho jednání pozitivně ovlivnit. Tento proces se nazývá **stimulace**. Stimuly (incentivy) jsou potom, jak uvádí například Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 365), podněty, kterými vedoucí pracovníci ovlivňují motivaci pracovníků. Nakonečný však rozlišuje mezi pojmy stimulace a **motivování**. Motivování definuje jako vnější působení na člověka a na jeho vnitřní motivační struktury se záměrem změnit jeho chování (Nakonečný, 1992, s. 13). Stimulaci vnímá obdobně, pouze s tím rozdílem, že má krátkodobější účinek než motivování. To si klade za cíl způsobit hlubší a trvalejší změnu v chování, přimět jedince, aby přijal cíl za svůj a práci vykonával ochotně. Stimulace je podle autora „... povrchní, dočasné motivování materiálními činiteli.“ (Nakonečný, 1992, s. 212). Plamínek (2010, s. 15) vnímá tyto pojmy v zásadě obdobně. Navíc zmiňuje jednoduchost procesu stimulace, kdy jedinec pracuje do chvíle, než stimuly přestanou působit, což je zároveň ona velká nevýhoda. Cílem procesu motivování je naopak působit na vnitřní motivy a přimět jedince, aby dále pracoval bez dalších vnějších pobídek. Tato cesta je však mnohem složitější (Plamínek, 2010, s. 15).

V tomto textu bude užíváno pojmu stimulace v jeho základním významu, jak ho lze najít například u Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 364), čili jako jakékoli „... vnější působení na psychiku člověka ...“ se záměrem ovlivnit jeho činnost „... prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová,

Nový a kol., 2007, s. 364). Motivováním lze totiž, dle mého názoru, tento pojem nazvat až ve chvíli, kdy je patrné, že bylo docíleno hlubší a trvalejší změny. Přestože právě motivovat je cílem většiny vedoucích pracovníků, na počátku procesu se jedná vždy o stimulaci. Pojem motivace bude v textu užíván většinou ve spojení „vliv na motivaci“, čímž bude myšlena právě domněnka, že by daný stimul mohl trvaleji pozitivně ovlivnit pracovní chování jedince.

Jak již bylo zmíněno, stimuly mohou být aplikovány formou trestu či odměny. V textu této práce se zabývám pouze **odměnami** čili pozitivní stimulací. Urban pojem odměna definuje jako všechno to, „... co je pro zaměstnance příjemné ...“ (Urban, 2012, s. 69). Vnější odměny jsou nástroje, které má organizace k dispozici, a kterými může ovlivňovat motivovanost jedince k vykonávání určité práce. Odměny přicházejí vždy po dokončení práce, po splnění úkolu. Vidina odměny po pracovním výkonu se však může pro jedince stát stimulem, pokud ho stimuluje k výkonu. Odměny mohou být i vnitřní, mezi které podle Thomson patří sebeúcta, pocit úspěšnosti, pocit, že jsme se něco naučili, pocit, že jsme něčím přispěli týmu, či seberealizace (Thomson, 2007, s. 160). Takové odměny jsou nehmotné a souvisí s vnitřní motivací. Přestože vnímání vnitřních odměn závisí především na osobnosti pracovníka, organizace se může i tyto odměny pracovníkům snažit zajistit, například prostřednictvím obohacování práce či umožňováním dosahovat úspěchu (viz kapitola 5).

Jak uvádí Thomson, „... motivace je vysoce individuální a složitá a existuje rozdíl mezi tím, co motivuje lidi, aby odváděli nadprůměrný výkon, a tím, co vede k podprůměrnému výkonu.“ (Thomson, 2007, s. 93). Tím, že manažeři odhalí potřeby jednotlivých zaměstnanců, budou je schopni účinně motivovat, zvýší šanci na zlepšení jejich výkonu a pomůže jim to překonávat i „... problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce.“ (Urban, 2006, s. 80–81). Petzold (2012) uvádí, že když „... jsou zaměstnanci vysoce motivováni ve své práci, pak se zapojují a snaží se podávat dobré výkony.“ Znalost faktorů ovlivňujících pracovní výkon je důležitá proto, že určitá úroveň pracovních výkonů je, jak zmiňuje Dvořáková (2007, s. 162), podstatná pro udržení se organizace na trhu.

Na závěr této kapitoly považuji za důležité zmínit, že na pracovní výkon jedince působí více faktorů a že nelze motivaci považovat za „všemocnou“. Jak uvádí například Wilton (2013, s. 169), **výkon** jednotlivce je závislý na třech hlavních faktorech, z nichž pokud je jeden nedostatečný či podceněný, výkon jednotlivce bude slabý, respektive slabší, než by byl při souladu všech. Prvním z nich jsou **schopnosti** pracovníka vykonávat určenou práci. Danou oblast v organizaci zajišťuje nejdříve nábor a následně vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Druhou oblastí je **motivace** k práci, za niž zodpovídá řízení odměňování. Třetím faktorem jsou **příležitosti**, jež zajišťují aktivity jako „... design pracovních míst a zapojení pracovníka a komunikace...“ (Wilton, 2013, s. 169). Dalšími autory upozorňujícími na zmíněnou skutečnost jsou například Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 390).

Je tudíž důležité si uvědomit skutečnost, že výkon pracovníka je funkcí nejen jeho motivace, ale i schopností a příležitostí. Proto musí manažeři umět řídit všechny tři komponenty, aby dosáhli potřebného výkonu pracovníků.

2 Systém odměňování

Springer (2006, s. 8) píše o provedeném šetření, které ukázalo, že celých 50 % zaměstnanců přiznává, že podává pouze takový výkon, o kterém ví, že jim bude stačit na udržení se ve společnosti. Dále 84 % lidí připouští, že pokud by chtěli, mohli by pracovat lépe (Springer, 2006, s. 8). Podle Junga (2010, s. 39) je produktivita práce v České republice pouhých 52,2 %. V článku *Nové modely zvyšování produktivity práce* je uvedeno, že tři americké studie nezávisle na sobě došly k závěru, že „... průměrný zaměstnanec proplývá 2,1 hodiny denně na nejrůznější nepracovní aktivity ...“ (Nové modely zvyšování produktivity práce, 2007, s. 61), jakými mohou být surfování po internetu, koukání po okolí či uklízení svého pracoviště (Nové modely zvyšování produktivity práce, 2007, s. 61).

Z uvedených informací je patrné, že je relativně častým jevem, že pracovníci nedosahují takové výkonnosti, jaké by mohli. Nízká produktivita práce zaměstnanců může být mimo jiné důsledkem jejich nedostatečné motivace. A právě zajišťování jejich motivování je jednou z klíčových personálních činností v organizaci. Jejím účelem je dosáhnout, aby lidé v organizaci byli loajální a podávali takový pracovní výkon, jaký odpovídá jejich možnostem a schopnostem, a aby jím přispívali k celkovému konkurenceschopnému výkonu organizace. Jak uvádí Nakonečný (1992, s. 12), projevem špatně motivovaného pracovníka může být například neefektivní využívání pracovní doby, nízká intenzita práce či malá odpovědnost. Proto by v každé organizaci měl být vytvořen efektivní systém motivování zaměstnanců, který bude průběžně udržován a kontrolován. Nicméně zmíněné nežádoucí projevy mohou mít různé příčiny. Mohou vycházet z osobnosti pracovníka, ale také z podmínek a charakteru jeho práce či jiných životních podmínek (viz také obr. 1). Je tedy třeba dbát na jejich správnou identifikaci a volit vhodné způsoby nápravy (Nakonečný, 1992, s. 12).

V rámci řízení pracovní motivace vytváří organizace systém motivátorů a způsobů jejich uplatňování, aby co nejučinněji působily na výkon pracovníka a na další aspekty jeho práce (Nakonečný, 1992, s. 22). V souvislosti s řízením výkonu má podle Koubka (2004, s. 159) systém odměňování dva cíle. První je orientován na budoucnost a je jím podnícení

pracovníků k výkonu a k rozvoji jejich schopností a dovedností. Účelem je motivace k dosahování stanovených cílů. Má formu **pobídky** „udělej to a dostaneš toto“ (Koubek, 2004, s. 159). Druhý cíl je orientován na minulost, na oceňování pracovníků za již odvedenou práci a uznávání jejich úspěšnosti v dosahování cílů či jejich schopností a dovedností. V tomto případě se jedná o **odměnu** neboli bonus (Koubek, 2004, s. 159). Při uplatňování těchto nástrojů motivace se v organizaci zpravidla hovoří o systému odměňování. Řízení odměňování podle Armstronga (2007, s. 515; 2009, s. 20) představuje jeho vytváření, realizaci a udržování. Zahrnuje jak peněžní (hmotnou), tak nepeněžní (nehmotnou) formu odměňování. Jakožto jedna z klíčových oblastí personálního řízení slouží coby prostředek dosahování strategických cílů organizace a zároveň se snaží svým vhodným působením uspokojovat potřeby pracovníků. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby byl systém odmě propojen s podnikovými cíli, stejně jako s hodnotami pracovníků (Armstrong, 2007, s. 515; 2009, s. 20). Jeho východiskem je tedy podniková strategie, která „... identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle.“ (Armstrong, 2009, s. 25). Uvedenými silami mohou být „... vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena/náklady, leadership a potřeba uspokojovat zainteresované strany – investory, akcionáře, pracovníky ...“ (Armstrong, 2009, s. 25).

Wilton (2013, s. 198) uvádí 3 hlavní behaviorální cíle systému odměňování. První, označený jako *členské chování*, se týká zajištění žádoucí kooperace pracovníků se svými kolegy a manažery, případně povzbuzení určité úrovně soutěžení mezi pracovníky. Druhým cílem je dosažení *chování orientovaného na úkol či cíl*, tedy přimět pracovníky, aby do své práce vkládali dostatečné úsilí a snažili se dosáhnout stanovených cílů. Třetím cílem je využívání odměny jako kontrolního mechanismu, kdy dochází k dohledu nad dodržováním formálních a neformálních pravidel na pracovišti (Wilton, 2013, s. 198).

Jak uvádí Koubek (2009, s. 285), systém odměňování pracovníků plní v organizaci mnoho úkolů. Přilákání uchazečů o zaměstnání v potřebném počtu a kvalitě a následná stabilizace těch žádoucích (Koubek, 2009, s. 285) jsou první kroky, které jsou podnikány v souvislosti se zabezpečením pracovní síly v organizaci. Podle Koubka (2009, s. 285) systém dále plní již zmíněnou motivační funkci, kdy pracovníky vede k vykonávání práce podle jejich nejlepších schopností, tím vede ke zvýšení výkonu celé organizace a napomáhá

dosahování „konkurenceschopného postavení na trhu“ (Koubek, 2009, s. 285). Systém odměňování by měl také pracovníky stimulovat ke zvyšování jejich kvalifikace a zlepšování jejich schopností. V neposlední řadě má zajistit kontrolovatelnost nákladů práce, a to jak s ohledem na ostatní náklady v organizaci, tak na její příjmy (Koubek, 2009, s. 285).

Dlouhodobé záměry organizace týkající se využití odměn pro dosažení stanovených cílů jsou vyjádřeny ve formě **strategie** odměňování (Armstrong, 2009, s. 23–25). Zahrnutými oblastmi mohou být mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, dále poté kroky směřující ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Strategie může směřovat například „... k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.“ (Armstrong, 2009, s. 23). Wilton definuje strategii odměňování jako rámec, „... v němž organizace určují, komunikují a měří efektivitu odměňovacích procesů a praktik, a zajišťují, aby byly propojeny se širší podnikatelskou a personální strategií.“ (Wilton, 2013, s. 417). Důležitost propojení strategie odměňování se strategií organizace a strategií lidských zdrojů zdůrazňuje i Dvořáková (2007, s. 320), která zároveň poukazuje na množství faktorů na ni působících. Trh, zákonné regulace, organizační kultura, struktura zaměstnanců a některé další faktory mají vliv na to, jak bude definován úmysl organizace, tedy „... *za co, komu, kolik a jak platit.*“ (Dvořáková, 2007, s. 320; grafickou úpravu provedla K. K.). Hunčík a Krejčová (2010a, s. 8) navíc upozorňují, že při nastavování systému odměňování musí organizace zohledňovat své nákladové možnosti.

Politika odměňování je souborem „... zásad, jímž se odměňování řídí ...“ (Koubek, 2009, s. 291). Orientuje se na plnění úkolů systému odměňování (Koubek, 2009, s. 291). Věnuje se otázkám týkajícím se úrovně peněžních odměn, zajištění spravedlnosti neboli stejné odměny za práci stejné hodnoty, rozdělení prostředků na odměny mezi základní a pobídkové formy, hodnocení práce, mzdových šetření, flexibilních zaměstnaneckých výhod či zajišťování průhlednosti systému odměňování a jeho motivačního účinku (Armstrong, 2007, s. 517–518; 2009, s. 23; Koubek, 2009, s. 291). U Dvořákové (2007, s. 319–320) se setkáme s označením **filozofie** odměňování, přičemž se ale v zásadě jedná o totéž.

Praxe odměňování zahrnuje „... struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody ... a programy ... používané k realizaci strategie a politiky odměňování.“ (Armstrong, 2009, s. 23). **Procesy** odměňování „... popisují způsoby, jakými jsou zmíněné politiky implementovány a jak jsou uskutečňovány praktické stránky odměňování.“ (Armstrong, Brown, 2006, s. 32). **Postupy** odměňování slouží k udržení systému a zabezpečení jeho účinného a pružného fungování (Armstrong, 2009, s. 23).

Diferenciace odměny podle požadavků, náročnosti a složitosti práce na pracovním místě je úkolem **hodnocení práce** (pracoviště). V rámci tohoto procesu se zmíněné charakteristiky posuzují a porovnávají se s jinými pracovními místy, čímž se stanoví hodnota příslušné práce (Kocianová, 2010, s. 43; Koubek, 2009, s. 292–293). Východiskem je „tzv. normální výkon fiktivního pracovníka“ (Kocianová, 2010, s. 43). Hodnocení práce se užívá ke stanovení základních mzdových relací a mzdových tarifů (stupňů). Neslouží však k hodnocení výkonu pracovníka na daném místě, k tomu se užívají mzdové formy (Kocianová, 2010, s. 43; Koubek, 2009, s. 292–293).

Analýza tržních sazeb je, jak uvádí Armstrong (2009, s. 26), procesem, při kterém se na trhu práce zjišťují mzdové či platové sazby pro srovnatelné práce, pomocí nichž se poté rozhoduje o úrovních peněžních odměn v organizaci a o tom, jakou podobu budou mít **mzdové či platové struktury**. Ty jsou spolu se **mzdovými či platovými stupni** další složkou systému odměňování (Armstrong, 2009, s. 26).

Proces **řízení pracovního výkonu** „... definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu ...“ (Armstrong, 2009, s. 26), na jejichž základě se posuzuje pracovní výkon. Zahrnuje poskytování pravidelné konstruktivní zpětné vazby a jeho výstupem jsou dohodnuté plány zlepšování pracovního výkonu a s nimi související plány vzdělávání a osobního rozvoje. Slouží především jako nástroj nepeněžního motivování, ale může pomoci i rozhodování o zásluhové peněžní odměně (Armstrong, 2009, s. 26–27).

Aby byl systém odměňování efektivní a aby úspěšně plnil stanovené cíle, musí být dodržovány určité zásady. Jak uvádí Koubek (2009, s. 285), aby pracovníci svou motivaci neztratili a neměli tendenci hledat si jiné místo, musí být náležitě odměňováni, a to za své

„... úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.“ (Koubek, 2009, s. 285). Organizace by se měla zajímat o hodnoty a potřeby svých zaměstnanců, aby jim systém poskytoval takové odměny, které pro ně budou významné a akceptovatelné (Koubek, 2009, s. 285). Při poskytování odměn, o které pracovníci nestojí, dochází k vynakládání zbytečných financí a úsilí, přičemž stanoveného cíle nemůže být dosaženo, protože pobídky ani odměny nebudou mít na pracovníka očekávaný vliv.

Podle Armstronga (2007, s. 515; 2009, s. 20) by proces odměňování měl být průhledný a srozumitelný, aby každý pracovník věděl, za co a jakým způsobem je odměňován. Lidé by měli cítit, že jsou v porovnání s jinými pracovníky na obdobných místech v jiných organizacích odměňováni spravedlivě, a v souladu s hodnotou, kterou vytvářejí (Armstrong, 2007, s. 515; 2009, s. 20). Nezbytnost pocíťované spravedlnosti odměny jakožto důležité zásady mající vliv na její účinnost uvádí ve svých publikacích mnoho autorů. Mezi další takové patří například Wilton, který právě míru spravedlivosti a rovnosti v odměňování, kterou pracovníci cítí „... ve vztahu k ostatním pracovníkům uvnitř a vně organizace...“, považuje za „klíčový determinant motivace a oddanosti“ (Wilton, 2013, s. 202). Tento jev nazývá pocit „vnitřní a vnější spravedlnosti“ (Wilton, 2013, s. 202). Na obdobné myšlenky postavil Adams (in Vroom, 1964, s. 252–254) svou teorii spravedlnosti. Podle ní pracovníci mohou zvýšit svůj výkon, pokud mají pocit, že jsou v porovnání s ostatními přepláceni, a to především z hlediska kvalifikace pro danou práci. To ale podle něj platí pouze pro ty, kteří dostávají časovou mzdu; ti, kteří mají úkolovou sazbu, mají spíše tendenci nerovnost vyrovnávat snížením svého výkonu. Demotivováni budou také pracovníci, kteří nabydou pocitu, že jsou odměňováni nedostatečně. V obou případech se jedná o snižování tenze a pocitu nerovnosti, o dosahování spravedlnosti jejich mzdy. Své úsudky Adams spolu s Rosenbaumem následně ověřili pomocí výzkumů (Vroom, 1964, s. 252–254).

Lze učinit závěr vyplývající ze zmíněných úvah, a to že nespravedlnost – přestože vzácně může přispět ke zvýšení výkonu – v naprosté většině případů pracovníky demotivuje, tedy odrazuje od vynaložení úsilí do vykonávání jejich práce. Takto nespokojení pracovníci pravděpodobně při první příležitosti odejdou pracovat ke konkurenci, která jim za stejnou práci nabídne zajímavější odměny. Výjimkou může být situace, kdy jim stávající organizace

nabízí výhody nehmotného charakteru (viz kapitola 5), kterých si zaměstnanci cení více než odměn hmotných. V každém případě záleží na mnoha faktorech, které situaci ovlivňují. Nicméně, pocit spravedlnosti je důležitou zásadou odměňování, kterou by vedoucí pracovníci měli brát v úvahu při řízení odměňování a vytváření těchto systémů. Vnímaná spravedlnost odměny totiž může mít ve výsledku vyšší vliv než její absolutní výše.

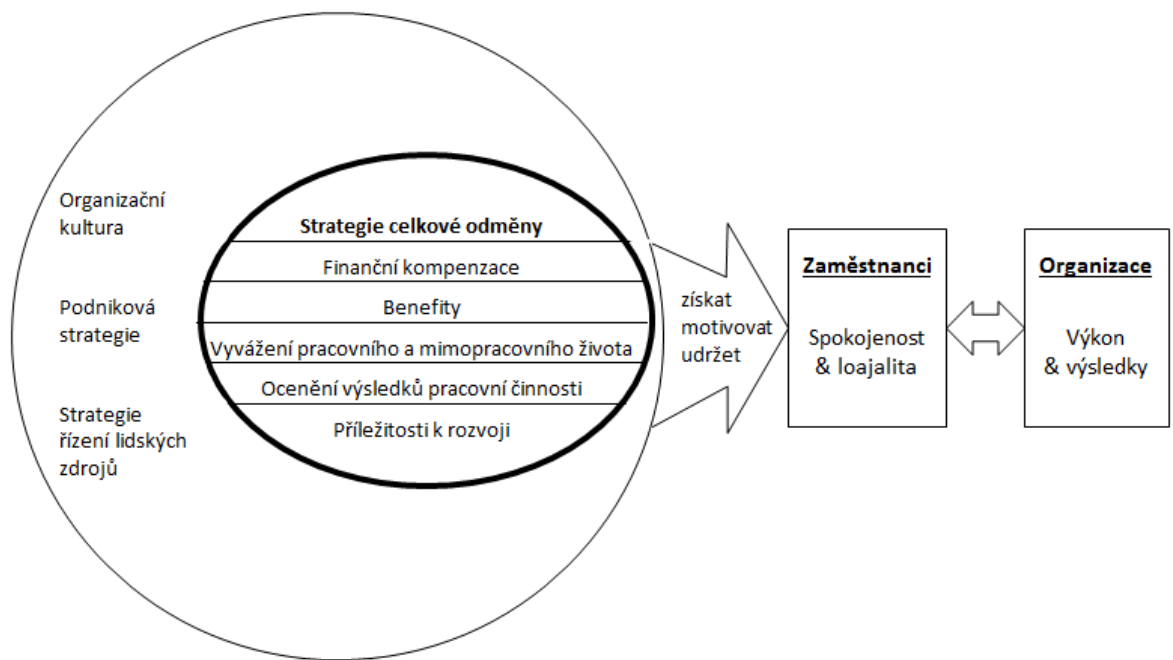
3 Koncepce celkové odměny

Koncepce celkové odměny představuje holistický přístup k odměňování, který uplatňují organizace, jež neberou v úvahu pouze možnosti finančních pobídek, ale stejnou pozornost věnují i nehmotným stimulačním faktorům, přičemž se obě složky snaží vyvažovat (Armstrong, Brown, 2006, s. 21; Wilton, 2013, s. 418). Podle Miller (2013, s. 43) zahrnuje celková odměna vše, co „... zaměstnavatel dělá, aby získal a stabilizoval svou pracovní sílu.“ (Miller, 2013, s. 43). Jejím vhodným nastavením a užíváním může získat konkurenční výhodu (Miller, 2012, s. 43). Podle Armstronga (2009, s. 21, 42) zahrnuje všechny typy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům s cílem motivovat je, získat jejich oddanost a angažovanost, rozvíjet je a pomoci jim nalézt uspokojení prostřednictvím práce. Aby těchto cílů mohlo být dosaženo, musí být strategie odměňování integrována s ostatními dílčími strategiemi řízení lidských zdrojů, jako například řízení talentů či rozvoj lidských zdrojů (Armstrong, 2009, s. 21, 42). Wilton přidává charakteristiku komplementarity a konzistentnosti této koncepce s cíli a hodnotami organizace (Wilton, 2013, s. 418). Hunčík a Krejčová uvádějí, že při modelování koncepce celkové odměny by měly být zohledňovány charakteristiky organizace, jako například „... firemní kultura, vize, mise, možnosti dalšího vzdělávání, kariérního růstu či náplně práce jako takové.“ (Hunčík, Krejčová, 2010a, s. 8). Smolkin zdůrazňuje potřebu brát ohled na generační rozdíly a přizpůsobit jednotlivé složky odměny potřebám zaměstnanců. To se týká pravidla, že poskytované odměny musí být pracovníkem oceňovány, vnímány jako hodnotné (Smolkin, 2007). Základní složky celkové odměny jsou znázorněny v tabulce 1.

Tab. 1: Složky celkové odměny (podle Armstrong, 2009, s. 42)

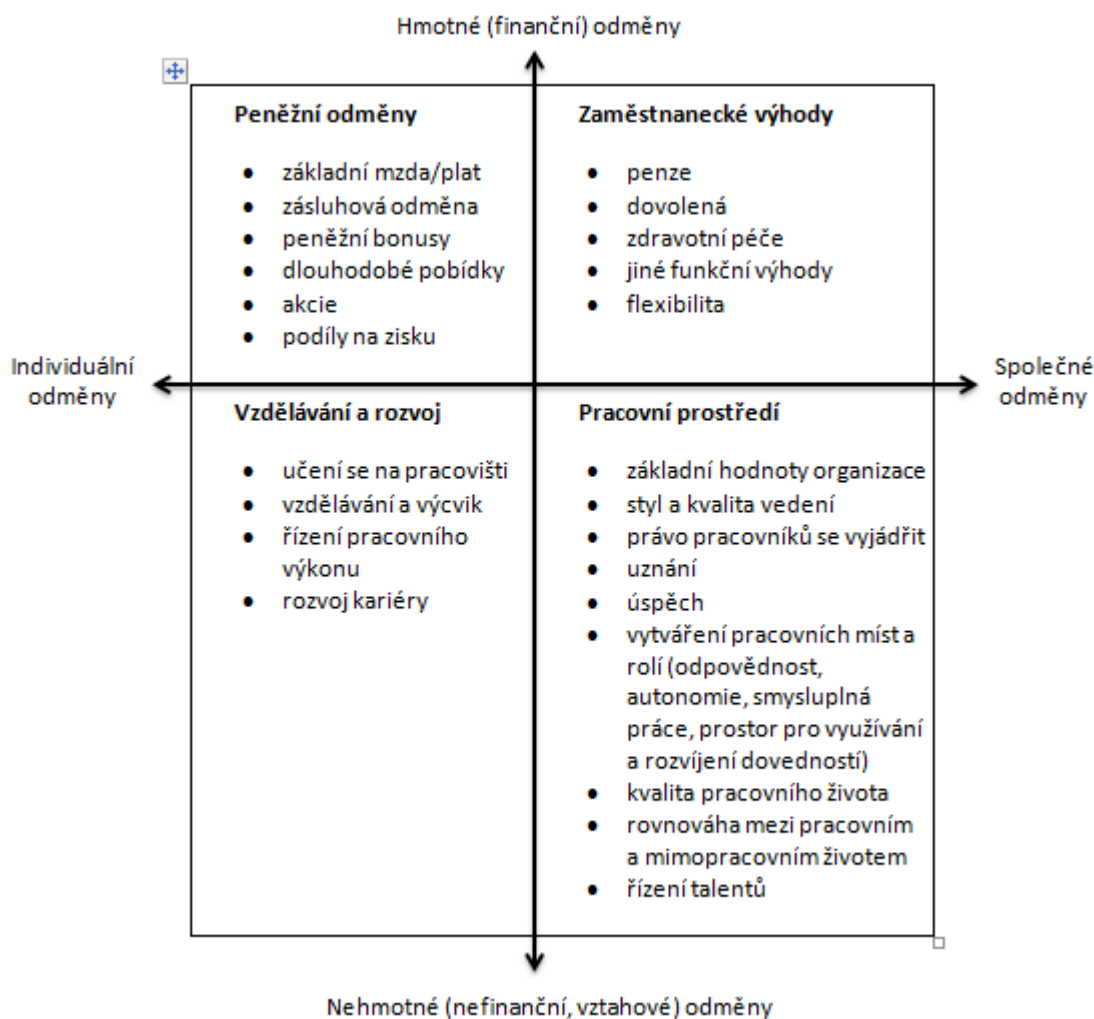
Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Organizace WorldatWork definuje celkovou odměnu jako „... všechny nástroje, které může zaměstnavatel využívat k získávání, motivování a udržování zaměstnanců.“ (WorldatWork.org). Výsledkem správného působení nástrojů celkové odměny jsou spokojení a loajální pracovníci (viz obr. 2). Jiná jejich definice nahlíží danou problematiku z druhé strany, tedy že je to „... vše, čeho si zaměstnanci v zaměstnaneckém vztahu cení.“ (WorldatWork.org). Z jejich modelu, který lze nalézt v originální podobě v příloze A a v upravené podobě na obrázku 2, lze vyčíst vzájemné vztahy s dalšími organizačními faktory a směry jejich působení. Hlavními činiteli jsou zde organizační kultura, podnikatelská strategie a strategie řízení lidských zdrojů, které společně mají vliv na utváření strategie celkové odměny. Mezi hlavní komponenty celkové odměny WorldatWork řadí fixní a variabilní složky mzdy/platu, zaměstnanecké výhody, filozofii vyvážení pracovního a mimopracovního života, ocenění snahy a výsledků pracovní činnosti, rozvoj pracovníků a vytváření možností kariérního postupu. Tato strategie přispívá k získání, motivování a udržení pracovníků, kteří jsou spokojení, angažovaní a podávají výsledky, které napomáhají plnění strategických cílů organizace, a tím jejímu celkovému úspěchu. Zde je znázorněna vzájemná závislost, kdy se úspěšnost organizace zpětně projeví na spokojenosti a angažovanosti jejich pracovníků (WorldatWork, 2011).



Obr. 2: Model celkové odměny (volně přeloženo do českého jazyka a graficky upraveno podle WorldatWork, 2011)

Obrázek 3 představuje model celkové odměny, jak jej vytvořili v Tower Perrin a jak jej ve své knize uvádí Armstrong (2009, s. 44). Jsou v něm přehledně znázorněny všechny typy odměn i jejich složky, které může organizace uplatňovat. Horní dva kvadranty představují hmotné neboli finanční odměny, dolní dva nehmotné čili nepeněžní odměny. Pravé dva kvadranty zahrnují odměny poskytované společně všem pracovníkům či jejich větší části, zato v levých dvou kvadrantech jsou uvedeny odměny poskytované individuálně, každému pracovníkovi podle jeho zásluh či potřeb. Jednotlivým typům odměn a jejich složkám se detailněji věnují kapitoly 4 a 5.



Obr. 3: Model celkové odměny (upraveno podle Armstrong, 2009, s. 44)

Jak uvádí Armstrong (2009, s. 43), uplatňování koncepce celkové odměny přináší organizaci mnoho pozitivních účinků, kterých by bylo těžko dosaženo při zaměřování se pouze na jeden typ stimulace a přehlížení toho druhého. Jak již bylo naznačeno výše, tato strategie hraje klíčovou roli při získávání a stabilizaci zaměstnanců, napomáhá usměrňovat jejich chování, zvyšovat motivaci k práci a povzbuzovat podávání pracovního výkonu podle pracovníkových nejlepších schopností. To vše souvisí s vytvářením zážitků z práce, které uspokojují potřeby pracovníků, a vytvářením podnětného prostředí, jež umožní lidem vykonávat smysluplnou práci a poskytovat jim za to náležité uznání (Armstrong, 2009, s. 43). Vhodný systém odměňování může napomoci organizaci vybudovat pozitivní psychologickou smlouvu, tím se odlišit od konkurence a stát se „... ,atraktivním zaměstnavatelem‘ (,zaměstnavatelem volbou‘) a ,skvělým místem

pro práci'..." (Armstrong, 2009, s. 43–44), což může přilákat talentované pracovníky se zájmem vložit své schopnosti do práce právě pro ni (Armstrong, 2009, s. 43–44).

Kromě již zmíněných výhod, které koncepce celkové odměny skýtá, lze najít ještě další, jak je například vidí společnost Centrica (in Armstrong, 2009, s. 50). Především je to možnost zvýšení flexibility v odměňování a možnost jeho nastavení podle individuálních potřeb pracovníků. Ti jsou potom více oddaní a motivovaní, čímž se zvyšuje jejich výkon a organizace tak maximalizuje návratnost investic do lidských zdrojů. Nicméně i implementace této strategie má své nevýhody, mezi které podle této společnosti patří zejména časová náročnost, nezbytnost podpory celého manažerského týmu a obtížná argumentace pro její zavedení, protože je nemožné některé nehmotné odměny kvantifikovat (Armstrong, 2009, s. 50).

V článku *Employers broaden definition of total rewards* (2008, s. 23) je program celkové odměny považován za „základní kámen organizační kultury“. Autor článku ji prezentuje jako významný faktor, kterým se organizace může odlišit od konkurence a může přispět k úspěšnému náboru a stabilizaci talentů. Zdůrazněno je nutné propojení celkové odměny s klíčovými podnikovými cíli a strategií. Firma Hay Group analyzovala společnosti uvedené v magazínu *Fortune* na seznamu „Most Admired Companies“, čili nejobdivovanější společnosti, a porovnávala je s těmi, které uvedené nebyly. Z analýzy vyplývá, že by manažeři měli pracovníky vhodně a pravidelně informovat o tom, jak program odměňování funguje a o výhodách, které jim mohou být poskytovány v případě dosažení požadovaného výkonu. Zajímavým zjištěním bylo, že organizace vyskytující se na seznamu platily své zaměstnance o 5 % méně, přičemž finanční odměna byla doplňována nehmotnými odměnami jako například poskytováním výcviku či možností profesního rozvoje. Důležitým faktorem se také ukázalo být propojení programu celkové odměny s dlouhodobými cíli organizace. Významné je také zajišťování vnitřní spravedlnosti v odměňování (Employers broaden definition of total rewards, 2008, s. 23–24).

Pohledy zmíněných autorů se v zásadě shodují, nejsou mezi nimi zásadní rozpory. Lze shrnout, že do celkové odměny se řadí všechny formy stimulů, které organizace využívá k ovlivňování pracovní činnosti svých zaměstnanců. Důležité je, aby systém strategického

odměňování byl propojen s dalšími procesy v organizaci, zejména se strategií řízení lidských zdrojů a celkovou podnikovou strategií. Jen tak může správně fungovat a přinášet slibovaná pozitiva. Může pomoci snadněji přilákat a získat kvalifikované pracovníky, následně je v organizaci stabilizovat a motivovat k pracovní činnosti. Efektivní strategie celkové odměny by měla podporovat loajalitu a výkonnost pracovníků, a tím pozitivně působit na výkonnost celé organizace a její konkurenceschopnost.

4 Hmotná stimulace

Hmotná stimulace zahrnuje všechny formy peněžní odměny poskytované pracovníkům organizace jako kompenzace za vykonávanou práci. Oceňovány jsou výsledky práce, výkon, chování a schopnosti. Tyto formy odměn jsou nazývány také jako vnější a jsou víceméně hmatatelné (Koubek, 2009, s. 283, 307). U Armstronga se setkáme také s výrazem transakční, odvozené od anglického výrazu *transactional* neboli vyplývající z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Odměny tohoto typu jsou podle zmíněného autora významné při získávání a stabilizaci zaměstnanců, avšak jejich nevýhodou je snadné kopírování konkurencí (Armstrong, 2009, s. 44).

4.1 Zásady efektivního poskytování peněžních odměn

Jako všechny procesy v organizaci i odměňování se musí řídit určitými zásadami, aby přineslo požadovaný stimulační efekt, tedy pozitivně působilo na motivaci pracovníků. Jak uvádí Urban (2012, s. 19), to, že jsou pracovníci dobře placeni, ještě neznamená, že podávají plný výkon (Urban, 2012, s. 19). Příčinou může být nevhodně nastavený systém odměňování. Zásady, které by měly být dodržovány, aby byly peněžní odměny poskytované pracovníkům účinné, přehledně zpracovali Gupta a Shaw (1998, s. 30–32). Odměny, jak píše, musí být spojené s výkonem a chováním, které je pro organizaci hodnotné. Z toho důvodu je nezbytné zavést správný systém měření výkonu a zajistit dobrou komunikaci napříč organizací. Zaměstnanci musí vědět, co se od nich očekává, co pro získání odměny musí udělat. Navíc by tato informace měla být přesná, ne založená na fámách. Organizace by měla využít systém hmotné stimulace simultánně s nehmotnou stimulací, neměla by přehlížet vnitřní a sociální typy odměn. Autoři dále uvádějí nezbytnost stanovení podnětných, ale dosažitelných cílů a zabezpečení nezbytných nástrojů k jejich dosažení. Takovými mohou být informace, materiál, vybavení, ale i výcvik a vzdělávání. Organizace si také musí být vědoma specifických podmínek, ve kterých působí, a systém odměňování jim přizpůsobit. Do nich patří například organizační kultura, strategické cíle či různá omezení, kterým musí čelit. Manažeři musí dobře znát své pracovníky a jejich hodnoty, které se liší jak v kulturách, tak u jednotlivců, a podle toho

systém odměňování nastavit (Gupta a Shaw, 1998, s. 30–32). Lze shrnout, že lidé musí vědět, co se od nich očekává a jaké jejich chování bude mít následky. Je důležité, aby lidé motivačnímu systému rozuměli a akceptovali ho. Organizace se musí zasadit o to, aby očekávání pracovníků byla naplněna. Musí se vyvarovat takzvaných planých slibů, protože ty mohou napáchat více škody než sliby žádné. Manažeři musí vědět, že finanční pobídky jsou sice účinné, ale nejsou „všelékem“ (Gupta, Shaw, 1998, s. 30–32).

Zásadou systému peněžního odměňování je podle Armstronga (2009, s. 21), kromě bodů již zmíněných Guptou a Shawem, spravedlnost, jíž bývá dosaženo za předpokladu, že pracovníci systém jako spravedlivý vnímají. Tohoto stavu bude pravděpodobně dosaženo, pokud peněžní odměna bude respektovat hodnotu práce a schopnosti pracovníka danou práci vykonávat. Peněžní odměna by neměla být nižší, než si lidé v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží (Armstrong, 2009, s. 21). Odměňování by dále mělo uznávat jak efektivní týmovou spolupráci, tak individuální úsilí (Armstrong, 2009, s. 58), aby se předešlo nezdravému soupeření mezi pracovníky narušující atmosféru v organizaci.

Koubek (2009, s. 308), stejně jako Gupta a Shaw, zdůrazňuje nezbytnost přesného a spravedlivého hodnocení výkonu, který má být odměňován. Za klíčový faktor považuje důvěru lidí v management, bez níž je podle něj nemožné vytvořit „zdravý systém hodnocení pracovníků“ (Koubek, 2009, s. 308). Jako druhou zásadu uvádí provázanost mezi pracovním výkonem a odměnou. Pracovníci musí vidět „... vztah mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají.“ (Koubek, 2009, s. 308). Individuální pobídkový systém musí zajistit přímý vztah mezi výkonem pracovníka a následující odměnou, skupinový mezi výkonem skupiny a odměnami jejich členů s tím, že si jednotlivci musí být vědomi vlivu svého výkonu na výkon skupiny. Celoorganizační pobídkový systém musí vyzdvihovat vztah mezi výkonem organizace a odměnou jednotlivce s tím, že si pracovník musí být vědom vlivu svého výkonu na celkový výkon organizace (Koubek, 2009, s. 308).

Jak Koubek uvádí (2009, s. 308), aby uplatňování zmíněných zásad mohlo správně probíhat, mezi vedením organizace a pracovníky musí probíhat dostatečná komunikace. Jak si lze povšimnout, tento faktor zmiňuje mnoho autorů, například uvedení Gupta a Shaw a Armstrong, jedná se tedy o klíčový prvek, bez kterého by systém odměňování

nemohl být správně implementován. Podle Koubka musí být dále zvolen vhodný styl vedení lidí a v organizaci musí být vytvářeny žádoucí mezilidské vztahy a kultura. Důležité je zajistit, „... aby tlak na výkon pracovníka neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce ...“ (Koubek, 2009, s. 308). Thomson (2007, s. 102) upozorňuje, že je potřeba, aby byl systém odměňování neustále sledován a vyhodnocován, protože jen tak může plnit svůj účel.

4.2 Základní a dodatkové peněžní odměny

Mzdové/platové formy můžeme třídit podle různých hledisek. Různé formy mají různý stimulační účinek, který může být ovlivněn jak způsobem aplikace v organizaci, tak individuálními hodnotami a preferencemi pracovníků.

Mzda či plat mohou mít formu pravidelného **fixního** příjmu nezávislého na odvedené práci a výkonu. Jak je uvedeno v článku *Jak čeští zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance* (2006), je takto u nás odměňována většina lidí. Tento systém však, jak uvádí Koubek (2009, s. 307), nemá přílišnou motivační funkci z důvodu, že nerozlišuje dobrý a špatný výkon či pracovníka. Fixně stanovená je například časová mzda, která je sama o sobě považována za formu s nedostatečným motivačním účinkem. Přestože její výše může být upravována v závislosti na výkonnosti pracovníka, například povýšením do vyššího tarifního stupně, nebývá chápána jako přímo se vztahující k výkonu. To bývá způsobené především časovým posunem její změny (Koubek, 2009, s. 307). Dalším odborníkem, který popírá motivační účinek fixní mzdy či platu, je Urban (2011), který ve svém článku upozorňuje na skutečnost, že pracovníci je vnímají jako svůj nárok za vykonanou práci, tudíž nemají žádný reálný vliv na jejich výkon či produktivitu (Urban, 2011).

K fixní mzdě může být stanovená i **variabilní** složka mzdy, což je proměnlivá odměna „... závislá na úrovni dosažení předem stanovených cílů, převážně spojená s výkonem jedince, skupiny či organizace.“ (Wilton, 2013, s. 418–419). Podle Wiltona (2013, s. 208) závislá odměna lépe reflektuje individuální přínos a v době velké globální hospodářské soutěže poskytuje organizaci významnou finanční flexibilitu (Wilton, 2013, s. 208). Pokud

je správně nastavený poměr fixní a variabilní složky a k tomu jsou navíc poskytovány i nehmotné stimuly, je vysoce pravděpodobné, že zaměstnanci budou motivováni, výkonní a loajální. Loajalita pracovníků je naopak nízká v případech, kdy je příliš velká variabilní složka, která vyvíjí velký stres na pracovníka (Jak čeští zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance, 2006).

Základní mzdovou formou je *časová mzda*, vyjádřená jako hodinová, týdenní, měsíční nebo roční sazba, *úkolová mzda*, *podílová mzda*, označovaná také jako provizní, dále mzda za stanovené *výsledky* a mzda za *znalosti a dovednosti*, případně za *přínos* (Koubek, 2009, s. 291).

Dodatkovými mzdovými formami jsou *prémie* a *výkonnostní odměny*, jejichž výše a podmínky udělování jsou stanovovány předem, *mimořádné odměny* poskytované za dosažené zvláště významné výsledky či výkony a *osobní ohodnocení (osobní příplatek)* udělované na základě množství či kvality odvedené práce, spolehlivosti, samostatnosti či smyslu pro týmovou práci (d'Ambrosová, 2011, s. 153–154). Dále se sem řadí „... *odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.*“ (Koubek, 2009, s. 291; graficky upravila K. K.). Povinné příplatky a podmínky jejich vyplácení definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Udělují se za práci přesčas, práci v sobotu, v neděli, v noci, ve svátek a ve ztíženém pracovním prostředí (d'Ambrosová, 2011, s. 150).

Koubek (2009, s. 291) upozorňuje na skutečnost jiného dělení peněžních odměn v zahraniční literatuře, a to na základní a zásluhové, označované také jako pobídkové či výkonové (Koubek, 2009, s. 291). To potvrzuje například Armstrong. **Základní peněžní odměnu** podle tohoto autora (2009, s. 25) tvoří sazba stanovená za určitou práci nebo pracovní místo. Její výši může ovlivnit úroveň práce nebo požadované kvalifikace. Hodnocením práce se měří vnitřní faktory, sledováním sazeb na trhu práce se hodnotí vnější faktory, které mohou mít vliv na úroveň peněžních odměn. Dalším faktorem může být kolektivního vyjednávání. **Zásluhové odměny** jsou potom ty, které se vztahují „... k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce

praxe).“ (Armstrong, 2009, s. 25). Cílem pobídkových forem odměn je posílení vazby odměny na výkon, její zviditelnění a motivování pracovníků (Koubek, 2009, s. 307).

4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, nazývané také jako benefity, jsou typy odměn poskytované navíc k různým formám vyplácených odměn. Většinou v sobě obsahují nějakou finanční, případně statusovou hodnotu (Wilton, 2013, s. 409). Jsou významnou částí celkové odměny, kterou organizace poskytuje svým pracovníkům. Podle Armstronga (2009, s. 382) tvoří zaměstnanecké výhody „... opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků.“ (Armstrong, 2009, s. 382). Jak ale dále uvádí, některá opatření nejsou pravými odměnami, například dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007, s. 519). Tyto formy odměn ve většině případů nejsou vázané na výkon pracovníka, mohou však být poskytovány s ohledem na jeho funkci, postavení, dobu zaměstnání v organizaci či zásluhy (Koubek, 2009, s. 319).

Účelem poskytování zaměstnaneckých výhod je podle Armstronga (2009, s. 382) zvýšit oddanost pracovníků, demonstrovat péči o jejich blahobyt a pohodu, stejně jako zajistit konkurenceschopnost celkové hmotné odměny (Armstrong, 2009, s. 382). Poslední ze zmíněných lze doplnit myšlenkou Dvořákové (2007, s. 338), že zaměstnanecké výhody, jakožto rozličné požitky, služby, zboží a sociální péče, které by si jinak zaměstnanec musel platit sám, jsou v poslední době častým nástrojem, který organizace využívají k přilákání kvalifikovaných uchazečů a následně i jejich stabilizaci (Dvořáková, 2007, s. 338).

Existuje mnoho typů zaměstnaneckých výhod a způsobů jejich členění. Wilton (2013, s. 196) dělí zaměstnanecké výhody na dvě velké skupiny. Jako příklady benefitů poskytovaných *individuálně* uvádí zdravotní péči, příspěvky na stravování, členství ve fitness nebo klubech zdraví a služební vůz. Mezi výhody *spojené s prací pro danou společnost* řadí flexibilní pracovní dobu a prodloužení rodičovské dovolené či nemocenské (Wilton, 2013, s. 196). Koubek uvádí způsob často užívaný v Evropě, a to členění na výhody *sociální povahy*, výhody, které mají *vztah k práci* a výhody *spojené s postavením*

v organizaci. Do první kategorie řadí plné či částečné hrazení životního pojištění, půjčky, mateřské školky a tak podobně. Ve druhé skupině můžeme najít například příspěvky na stravování či vzdělávání hrazené organizací. Poslední skupina zahrnuje podnikové automobily, telefony, nárok na oděv či bezplatné bydlení (Koubek, 2009, s. 320). Autor (2009, s. 319–320) rovněž uvádí členění užívané ve Spojených státech amerických. Rozdílné členění uvádí dále například Armstrong (2009, s. 383–385). Podle Hunčíka a Krejčové (2010b, s. 55) jsou nejčastěji poskytovanými benefity mobilní telefony, služební automobily, stravenky, penzijní připojištění, občerstvení na pracovišti, sportovní akce, nadstandardní zdravotní péče, možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení a životní pojištění.

Různí autoři přikládají benefitům různý stimulační účinek. Podle Whitea a Drukera mohou ovlivnit přijímání, stabilizaci a motivaci pracovníků, jejich výkony a přínos organizaci (White, Druker, 2000, s. 151). Dvořáková (2007, s. 339), na rozdíl od Whitea a Drukera, zastává názor, že zaměstnanecké výhody ve většině případů nestimulují pracovníky ke krátkodobému výkonu ani že není prokázán jejich vliv na přitahování uchazečů o zaměstnání. Albertson (2000, s. 64) uvádí výzkum provedený společností Towers Perrin, jehož výsledky rovněž popírají vliv benefitů na rozhodování uchazečů o práci v určité organizaci. Pokud nějakou roli hrají, tak jen pro ty, kteří se ucházejí o práci ve společnosti s nižším celkovým výkonem (Albertson, 2000, s. 64). V kontrastu s tím studie provedená v roce 2011 ve Spojeném království a uvedená v periodiku *Employee Benefits* ukázala, že většina zaměstnavatelů (60 %) pokládá benefity za účinný nástroj nábory zaměstnanců. Něco málo přes polovinu respondentů je považuje za efektivní nástroj udržení pracovníků v organizaci. 77 % zaměstnavatelů vnímá jejich pozitivní vliv na budování organizační kultury a stimulaci žádoucího chování (2011 Employee Benefits Research, 2011, s. 10, 11).

Na druhou stranu je však podle Dvořákové pravděpodobné, že zaměstnanecké výhody mohou mít vliv na odrazování pracovníků od odchodu z organizace. Další vliv, který jim přiznává, je působení na pracovní spokojenost, případně nespokojenost, pokud zaměstnanci vnímají nevhodnost či nespravedlivost jejich poskytování. Za negativní znak považuje autorka skutečnost, že si na ně zaměstnanci většinou rychle zvyknou a začnou je považovat za svůj nárok v rámci pracovního vztahu než za nadstandardní péči (Dvořáková,

2007, s. 339). Bedrnová, Nový a kol. uvádí, že pokud jsou hmotné odměny osobité a představují subjektivní hodnotu pro pracovníka, může je dotyčný vnímat jako „... zájem organizace o jeho osobu...“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 401) a tím si uvědomovat svoji cenu pro organizaci. Podle autorů mohou mít takové odměny ve výsledku větší stimulační účinek než peníze, respektive mohou posilovat pocit odpovědnosti a sounáležitosti stejně jako identifikaci s cíli organizace či s ní samotnou (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 401).

Jak uvádí Koubek (2009, s. 320–321), aby poskytování zaměstnaneckých výhod plnilo svůj účel, tedy aby příznivě působilo na spokojenost a stabilitu zaměstnanců, mělo by se řídit určitými zásadami. Především by se organizace měla zajímat o preference zaměstnanců, aby dostávali to, co chtějí či potřebují. Trendem posledních let je tzv. kafetéria systém, který plní tento požadavek tím, že umožňuje pracovníkům, aby si sami vybrali ze souboru výhod ty, které vyhovují právě jim. Zahrnuta bývá i možnost změny (Koubek, 2009, s. 320–321). O stejných výhodách tohoto flexibilního systému benefitů píše také Wilton (2013, s. 213). Mezi cíle, které organizace zaváděním tohoto flexibilního systému sledují, patří podle Dvořákové (2007, s. 339) zvyšování jejich atraktivity, snižování fluktuace a nespokojenosti, zvyšování pracovní spokojenosti či snaha zvýšit ochotu k pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2007, s. 339). Další důležitou zásadou, o které Koubek pojednává, je podávání včasných a srozumitelných informací o možnostech čerpání výhod, aby lidé věděli, na co mají nárok a mohli toho plně využívat. Jen tak může mít tento systém odpovídající motivační účinek (Koubek, 2009, s. 320–321).

Je zřejmé, že neexistuje jednotný pohled na účinek zaměstnaneckých výhod. Někteří autoři jim přiznávají motivační funkci, jiní ji striktně odmítají. Shodu však lze nalézt v přiznaném vlivu na spokojenost pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci, respektive prevenci jejich odchodu. Trendem posledních let je kafetéria systém (někdy také kafeteria či cafeteria), který svou flexibilitou může přispět k účinnějšímu systému odměňování. Je jím totiž splněna zásada odměňování podle individuálních potřeb.

4.4 Vývoj názorů na motivační účinek finančních pobídek

Problematikou motivačního účinku peněžních odměn se zabývalo a stále zabývá mnoho autorů, z nichž každý zastává rozličné názory a podkládá je různě silnými argumenty. Tato podkapitola je členěna do dvou oddílů, a to podle období, v nichž se dané názory vyskytly.

4.4.1 Názory na motivační účinek finančních pobídek ve 20. století

Jedním z prvních autorů vyzdvihující důležitost mzdy byl Taylor, jehož kniha *Zásady vědeckého řízení* vyšla poprvé roku 1911. Domníval se, že pracovníci vyžadují především vysoké mzdy, zatímco zaměstnavatelé usilují o nízké personální náklady, resp. levnou pracovní sílu (Taylor, 1946, s. 11–12). Právě existence či absence těchto dvou prvků bylo podle Taylora nejlepším ukazatelem toho, jak dobré, či špatné řízení organizace má. Tato představa už je však považována za překonanou, a to z důvodu, že byla prokázána efektivní práce i u lidí placených nedostatečně (Thomson, 2007, s. 95).

Naopak Herzberg na konci 50. let 20. století zařadil mzdu/plat do tzv. hygienických faktorů neboli dissatisfaktorů. Ty se vyznačují tím, že jejich nedostatek ovlivňuje pracovníky nepříznivě, vede k nespokojenosti s prací, avšak jejich dostatek nevede k dlouhodobé motivaci ani spokojenosti (Herzberg, 1967, s. 74, 82, 113–114).

V období 50. let 20. století se danou problematikou zabýval také Whyte, podle nějž management předpokládá, že lidé jsou jako stroje, které jsou normálně pasivní, a proto musí být stimulovány manažery, aby začaly pracovat. Peníze fungují jako elektrika, která uvádí pracovníka do chodu (Whyte, 1955, s. 3). Uvádí také, že vysoká mzda nepřiměje zvýšit výkon člověka, který se necítí v organizaci dobře, stejně tak nízká mzda neodradí zainteresovaného pracovníka, který se cítí být součástí společnosti (Whyte, 1955, s. 5). Samotné peníze k motivaci podle autora nestačí, v organizaci musí existovat dobrá kontrola a hlavně také ochota pracovat (Whyte, 1955, s. 6). Dále si je také vědom toho, že peníze nejsou jedinou odměnou, která může být v pobídkovém systému zahrnuta, ani

nejsou jedinou věcí, na kterou lidé reagují. Důležité je celkové prostředí organizace, a navíc někteří lidé jsou penězi motivováni více než jiní (Whyte, 1955, s. 197).

Kohn je zastáncem názoru, že hmotná stimulace nemá žádný, natož pozitivní účinek. Pojednává o tom v článku *Why Incentive Plans Cannot Work* (1993), neboli „Proč pobídkové plány nemohou fungovat“. Autor uznává, že pobídky mohou mít za následek zvýšení výkonu, ale to pouze dočasně (Kohn, 1993, s. 56). Jakmile přestanou působit, pracovníkův výkon klesne na původní úroveň. Jeho názor je, že jediné, co může přimět pracovníka podávat dlouhodobě vysoký výkon, je vnitřní motivace, tj. jeho zájem o práci samotnou. Odměny nemají vliv na vnitřní motivaci ani na trvalou změnu hodnot a postojů ovlivňujících chování; pouze a dočasně mění to, co děláme. Nabízení odměn může mít dokonce horší efekt než jejich absence. Své argumenty Kohn podkládá výsledky provedených výzkumů, jež prokázaly nižší výkon u lidí motivovaných odměnou či vliv odměn pouze na kvantitu, nikoli na kvalitu produkce (Kohn, 1993, s. 55). Dlouhodobé zlepšení kvality na základě uplatňovaných odměn podle autora nikdy vědecky prokázáno nebylo. Naopak větší vliv měl výcvik a program stanovování cílů. Autor dále uvádí, že přestože se lidé o peníze starají, neznamená to ještě, že mají opravdový vliv na jejich motivaci. Ztotožňuje se s argumentem Herzberga, že i když velmi malý plat může člověka iritovat a demotivovat, neznamená to, že více a více peněz ovlivní jeho spokojenost, natož motivaci. V případě stimulů může být odměna velmi žádaná, jakmile se ale stane závislá na výkonu, stává se podle Kohna trestem, a to kvůli jejímu manipulativnímu charakteru. Odměna typu „udělej toto a dostaneš za to tamto“ vyžaduje kontrolu místo toho, aby vytvářela prostředí rozvoje otevřené objevování a učení se (Kohn, 1993, s. 58). Pracovník se totiž snaží minimalizovat výzvy a sázet na jistotu dosažení odměny, což je špatná strategie, pokud organizaci záleží na inovaci. Dalším negativním vlivem je podle Kohna vytváření prostředí soutěžení, nikoli spolupráce (Kohn, 1993, s. 58–59). Tento argument je však relevantní pouze v případě špatné strategie odměňování, který nemusí platit vždy. Navíc nutno poznamenat, že i určitá míra soutěžení může být žádoucí. Autor upozorňuje, že častým problémem je spoléhání manažerů na všemocnou odměnu a přehlížení pravých příčin nedostatečného výkonu (Kohn, 1993, s. 59).

Na závěr si autor (1993, s. 62) na otázku, zda odměny motivují, odpovídá, že ano, a to právě k získání odměny. Pouze vnitřní motivace může člověka přimět odvádět excelentní práci. Lidé, kteří podávají skvělé výkony, to nedělají kvůli odměně, ale kvůli uspokojení z práce samotné. Čím více bude manažer zdůrazňovat odměnu, kterou může pracovník za svou práci získat, tím menší bude jeho zájem o práci samotnou. Pokud začne člověk pracovat pro to, aby dostal odměnu, uvědomí si, že již neřídí svou práci, ale je to odměna, která pohání jeho chování. Práce se vlastně stává prerekvizitou dosažení odměny, ne odměnou sama o sobě. Pracovník, jemuž je nabídnuta odměna, si řekne, že pokud ho někdo musí uplácet, aby danou práci vykonal, asi to bude něco, co by jinak dělat nechtěl (Kohn, 1993, s. 62). Argumenty tohoto autora jsou díky jejich podložení výzkumy částečně opodstatněné, nicméně pouze uvádí, co a proč nemůže fungovat, nepředkládá návrh fungujícího procesu. Největší vliv připisuje Kohn vnitřní motivaci pracovníka, bez níž podle něj nepodá nadstandardní výkon, respektive nebude jej podávat dlouhodobě. Tento faktor je bezpochyby do značné míry důležitý, ale nelze se na něj u každého pracovníka absolutně spoléhat, například při vykonávání rutinní práce.

Gupta a Shaw v roce 1998 sepsali svůj pohled v článku *Let the Evidence Speak: Financial Incentives are Effective!!* Většina lidí je podle nich penězi motivována, někdo více, někdo méně. Vhodně uvádí, že konzultanti zastávající toto stanovisko sami za svou práci pobírají velký honorář, stejně tak autoři knih píšící o tom, že peníze „trestají“, mají značný zisk z prodeje. Stejně jako jsou peníze motivací pro sportovce a filmové hvězdy, proč by neměli být pro řadové pracovníky (Gupta, Shaw, 1998, s. 26).

Jak jsem již naznačila, podle těchto dvou autorů mají finanční pobídky, když jsou rozumně uplatňovány, na motivaci pracovníků zásadní vliv. Jejich *instrumentální* význam spočívá v jejich hodnotě, tedy v tom, co za ně člověk může získat. Pořízením si například lepšího bydlení, automobilu či oblečení je člověku dána možnost uspokojovat svoje potřeby. Druhá rovina peněz je *symbolická*. Jedná se o to, jak na ně nahlížíme my sami a jak jsou obecně vnímány lidmi ve společnosti, v níž žijeme. Peníze jsou symbolem statusu a hodnoty. Bohatší lidé jsou všeobecně shledáváni úspěšnějšími. Autoři pokládají za nevyvratitelné, že „... většina lidí bude mít raději více peněz, než méně.“ (Gupta, Shaw, 1998, s. 28). Čím více peněz totiž máme, tím kvalitnější statky a jejich větší množství si

můžeme dovolit pořídít. Peníze ovlivňují naši prestiž, viditelnost a respekt (Gupta, Shaw, 1998, s. 28).

Proces odměňování podle autorů funguje způsobem, že pracovníci budou vykonávat právě takovou práci, za jakou jsou odměňováni. Z toho důvodu musí být precizně nastavený systém hodnocení, aby manažeři věděli, které úkony jsou pro efektivitu organizace důležité, a posilovali to správné chování. Poskytnutím odměny za vykonanou práci či chování dávají totiž najevo, čeho si váží a co chtějí, aby bylo opakováno. Autoři uvádí, že tomu, co je odměněno penězi, je přikládána větší váha než tomu, co je pouze slovně oceněno. Své názory opírají o výsledky již v minulosti realizovaných šetření. Po provedení tzv. metaanalýzy¹ informací vycházejících z výzkumů zjišťujících vliv finanční stimulace na výkon dochází k závěru, že byl prokázán evidentní vliv hmotné stimulace na množství odvedené práce, avšak nelze učinit závěr ohledně vlivu na kvalitu práce z důvodu malého počtu provedených šetření, jejichž výsledky jsou navíc těžko interpretovatelné. Navíc zmiňují fakt, že zatím nikdo, kdo zastává názor, že peníze oslabují kvalitu výkonu, to zatím nebyl schopen prokázat. Dále se snažili ověřit tvrzení, že peníze narušují vnitřní motivaci. Na základě svých zkoumání však došli k závěru, že finanční stimulace zlepšuje výkon člověka bez ohledu na charakter práce. Nicméně, finanční typ posílení snižuje podle šetření výkon pracovníka, pokud je uplatněn pouze jednou či je poskytnut bez ohledu na jeho výkon, případně před jeho dokončením. Autoři však také upozorňují, že prokázání vlivu hmotné stimulace na výkon neznamená přehlížení vlivu péče o pracovníky (Gupta, Shaw, 1998, s. 29).

Radikální názor tedy zastává pouze Taylor, který přikládá mzdě klíčovou roli. To však může být způsobeno především skutečností, že se pohyboval zejména mezi pracovníky vykonávajícími rutinní, z velké části nezajímavou práci. Pro ně mohla být mzda opravdu stěžejním faktorem. Taylor je jedním z prvních autorů, kteří se začali zajímat o možnosti ovlivnění výkonu pracovníků, nicméně se ještě nejedná o ucelenou koncepci motivace,

¹ Metaanalýza je přístup, kdy se shrnují a kvantitativně, za pomoci statistiky systematizují „... informace a řady dílčích poznatků o stejném či podobném aspektu, jevu, fenoménu apod. ...“ (Reichel, 2009, s. 168).

jako je tomu u dalšího autora. Herzbergova teorie je již více rozpracována a bere v úvahu různé faktory, které mohou mít vliv na motivaci pracovníka. V rámci ní je mzda označena za stimul, který může mít negativní vliv na pracovní motivaci, je-li s ním pracovník nespokojen, avšak už jí není přikládán motivační účinek. Autor však uznává, že krátkodobý efekt se vyskytnout může. Whyte je jedním z prvních teoretiků, který přikládá mzdě pozitivní stimulační účinek, avšak zároveň upozorňuje na skutečnost, že motivaci ovlivňují i nehmotné faktory, které by rovněž měly být brány v úvahu. Kohn, který svůj postoj již opírá o provedené výzkumy, je zastáncem stanoviska, že odměna, pokud pracovníka nějakým způsobem motivuje, tak pouze k tomu, aby ji získal. Pracovník pro její dosažení udělá vše a zároveň minimalizuje to, co by mohlo zapříčinit neúspěch. Taková strategie je nevhodná při požadavku inovativního myšlení a vnitřní motivace, která je vidinou odměny zastíněna. Gupta a Shaw jsou příznivci finanční odměny, protože díky penězům každý může uspokojovat svoji potřebu hromadění statků.

Jak si lze všimnout, někteří autoři neargumentovali striktně proti odměně samotné, ale spíše proti jejímu špatnému uplatňování, spoléhání se na její všemocnost a přehlížení ostatních motivačních faktorů. Vedoucí pracovníci by se proto měli řídit zásadami správného poskytování odměn (viz 4.1), aby na pracovníky neměla ve výsledku opačný efekt, než jaký byl původně zamýšlen.

4.4.2 Současné názory na motivační účinek finančních pobídek

Podle Quinna (2004, s. 9, 50) by lidé v organizacích měli mít stanovenou fixní finanční odměnu, která jim zajišťuje určitou jistotu, ale není příliš vysoká na to, aby se s ní lidé spokojovali. Zavedena by měla být i variabilní složka odměny, která by měla stimulovat pracovníka k vyššímu výkonu tím, že mu umožní získat vyšší než základní finanční odměnu. Podle autora by takto měl být nastaven i systém benefitů, kdy určité výhody bude pracovník získávat, pouze pokud odvede určitý výkon. Motivační funkce podle autora spočívá v tom, že si pracovník zvykne na výhody, o které už nechce přijít, tedy se neustále snaží na ně dosahovat. Pro organizaci je takto nastavený systém odměňování finančně výhodný, protože neoceňuje zaměstnance za nic, co neudělali, a každou odměnu

si musí „vysloužit“. Na druhou stranu autor uvádí, že hmotná pobídka stimuluje pracovníka k vykonání právě takové činnosti, která povede k jejímu získání. Pracovník nechce riskovat její ztrátu a nebude dělat nic, co by její získání mohlo ohrozit. Je zaměřen pouze na krátkodobé cíle a přehlíží činnosti, které by mohly být pro organizaci užitečné z dlouhodobějšího hlediska (Quinn, 2004, s. 9, 50).

Thompson a Ressler provedly pilotní projekt ROWE (Result Only Work Environment), jehož podstatou bylo nastolit v organizaci atmosféru, ve které záleží pouze na výsledcích. Právě na jejich základě jsou všichni zaměstnanci odměňováni. Záleží při tom na samotných pracovnících, jak si svůj čas na splnění úkolu rozvrhnou. Výsledkem bylo, že produktivita vzrostla o 35 % a fluktuace klesla z 36 % na 6 %. V takto nastaveném systému totiž „...mizí důvody k plýtvání časem.“ (Nové modely zvyšování produktivity práce, 2007, s. 61–62). Tento systém v podstatě kombinuje výkonové odměňování (hmotnou odměnu) se značnou mírou autonomie (nehmotnou odměnou).

Urban zastává názor, že pro oceňování mimořádného osobního výkonu by mělo sloužit výkonové odměňování. Zvyšování základní mzdy může podle autora „... zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a přispět k jejich stabilizaci. Jeho dopad na výkon je naproti tomu většinou omezený a spíše krátkodobý.“ (Urban, 2007, s. 59). Zvýšení výkonové složky mzdy může přispět ke zvýšení výkonu, avšak pouze pokud „... je jasně vázána na dosažení předem stanovených výsledků nebo cílů, které pracovník může ovlivnit a v jejichž dosažení věří.“ (Urban, 2007, 59–60). Autor také zdůrazňuje, že aby odměna byla účinná, musí ji pracovníci vnímat jako spravedlivou (Urban, 2007, s. 59).

Článek *Jak platit zaměstnance?* (2008, č. 3, str. 66–67) pojednává o dvou formách odměňování, a to zvýšení platu a bonusech, a o jejich vlivu na podporu výkonnosti pracovníků. Opírá se o výzkum provedený mezi lety 2001 a 2004 v USA profesorem Sturmanem. Prvním učiněným závěrem je důležitost výše platu vzhledem k aktuální tržní úrovni. Pracovníci, kteří dostávají vyšší průměrný plat, mají tendenci pracovat více, aby si ho udrželi. Oproti tomu pracovníci s nižším průměrným platem cítí neférové zacházení, a tudíž jsou demotivováni a spíše omezují svůj výkon. Druhé zjištění se týká motivačního účinku výše zmíněných forem odměňování. Z počátku zaměstnanci s relativně velkým

přídavkem platu měli větší tendenci zvýšit svoji pracovní výkonnost než ti, kteří dostali prémie ve stejném peněžním rozsahu. Avšak v případě vázání zvýšení platu na výkon byl výsledek překvapivě opačný. Autoři výzkumu si tento efekt vysvětlují potřebou jistoty pracovníků a neochotou podstupovat rizika, kterými by mohli ohrozit svůj základní plat. Oproti tomu vázání odměňování na prémie má silný motivační účinek, protože ty jsou pracovníky považovány za něco navíc, přičemž vyvolávají ochotu podstoupit riziko. Z hlediska organizace představují prémie menší náklad, protože jsou na rozdíl od trvalého zvýšení platu jednorázovou záležitostí. Závěr učinil Sturman po provedení dalších experimentů, ve kterých pracoval s již nasbíranými daty. Zkonstatoval, že při poskytování prémie za individuální výkonnost, tudíž bez zvýšení rozpočtu na mzdy, by pracovní výkonnost mohla vzrůst až o 16 %. V případě zvyšování průměrného ročního přídatku na platech z 2 na 3 procenta, by výkonnost vzrostla pouze o 2,2 %. Nedostatek tohoto výzkumu, jak si uvědomuje sám Sturman, spočívá v omezení se pouze na jednu společnost. Navíc nebyly brány v úvahu programy benefitů ani účinky na udržení zaměstnanců. Autor článku vidí význam daného výzkumu především v myšlence, že by organizace neměly považovat „... peněžní odměňování pouze za nevyhnutelný náklad, ale spíše za strategický nástroj ke zlepšování pracovní výkonnosti.“ (Moderní řízení, 2008, č. 3, s. 66–67).

Podle Wagnerové (2008, s. 19) vysoký plat či jeho zvýšení nemá dlouhodobý motivační účinek, protože jej pracovník rychle akceptuje jako standard a začne upřednostňovat jiné faktory. Navzdory tomu hraje výše platu významnou roli v životě pracovníka, protože z velké části ovlivňuje jeho spokojenost. Ta je závislá na tom, jak pracovník vnímá spravedlnost systému hodnocení, zdali jsou pracovní výsledky a vynaložené úsilí odměňovány stejným dílem, do jaké míry chápe finanční ohodnocení jako reflexi svého přínosu organizaci, významu, prestiže a společenského ocenění své profese (Wagnerová, 2008, s. 19).

Jak autorka (2008, s. 20) upozorňuje, „rozliční lidé mají různé potřeby“, peníze tedy mohou každého motivovat různým způsobem, do jiné míry. Zavedení variabilní složky mzdy tudíž neznamená automatické zvýšení motivace všech pracovníků. Tato autorka však nepopírá motivační sílu peněz, ba naopak. Peníze jsou, jak uvádí, „... přímo či

nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb.“ (Wagnerová, 2008, s. 20). Pravidelný příjem může uspokojovat základní potřebu bezpečí a přežití, stejně tak potřebu uznání, statusu, společenského postavení a prestiže. Tyto vyšší potřeby jsou uspokojovány možnostmi získat symboly postavení, které si jiní nemohou dovolit (Wagnerová, 2008, s. 20). Podle Goldthorpa a kol. (in Wagnerová, 2008, s. 20) hrají peníze velký vliv při výběru zaměstnavatele a v době, kdy člověk uvažuje o setrvání v současném zaměstnání. Wagnerová (2008, s. 20) otázku peněžní stimulace shrnuje, že motivování finančními pobídkami jsou právě lidé, kteří očekávají získání vysokého finančního ohodnocení, a tak jsou peníze pro ně silným motivátorem.

Slaný (2010) ve svém článku zmiňuje, že přestože většina lidí ve výzkumech uvádí peníze na první místo, vysoký plat a štědré benefity ve skutečnosti motivují pouze krátkodobě. Výsledky takových šetření podle Skalové, manažerky oddělení komunikace společnosti LMC, potvrzují prioritu lidí – finanční jistotu. Podle psychologa Šimonka, ředitele společnosti DAP Service, je zvyšování platu nekonečný proces. Zaměstnanec je totiž spokojen s vyšším platem pouze v počátečních třech měsících, poté uspokojení pomine, člověk se cítí stejně a chce opět zlepšit podmínky. Šimonek přitom vychází z analýzy psychologických testů 250 tisíců Čechů provedených mezi lety 2007 a 2010 (Slaný, 2010).

Pink (2011, s. 52) zastává názor, že odměna by měla být poskytována až po splnění úkolu, neměla by být očekávána. V takovém případě totiž není vnímána jako důvod pro jeho vykonání, neničí vnitřní motivaci. Pokud je nabízena předem, zaměří pracovníkovu pozornost na její získání, ne na vykonávanou činnost. Pokud se však odměny typu „,nyní, když už...“ budou často opakovat, mohou se stát očekávanými a proměnit se v odměny typu „,jestli..., pak...“ (Pink, 2011, s. 52).

Pink ve své knize prezentuje mnoho různých experimentů zaměřených na zjišťování toho, jak funguje lidská motivace. Na jejich základě například zastává názor, že lidé musí být „... dobře placeni, aby se mohli postarat o rodinu.“ (Pink, 2011, s. 65). V momentě dosažení tohoto bodu podle něj již „... peníze nemají žádný zásadní vliv na výkonnost a motivaci.“ (Pink, 2011, s. 65). Pomocí experimentů je podle autora také ověřeno, že základní princip pobídky – čím více peněz nabídneme, tím vyšší bude výkon pracovníka –

platí pouze v případech, kdy lidé mají vykonávat rutinní, jednoduché úkoly, k jejichž řešení jsou potřeba pouze základní mechanické dovednosti. Pokud je však tentýž princip pobídky uplatňován pro povzbuzení činnosti, k jejímuž vykonání je potřeba užít základní kognitivní schopnosti či kreativní myšlení, výsledek bude právě opačný. Vysoká odměna totiž podle výsledků experimentů zužuje úhel pohledu a znemožňuje vidět nová řešení (Pink, 2011, s. 36, 48, 49). Tímto Pink vyvrací tvrzení Gupty a Shawa (viz 4.4.1), že finanční stimulace zvyšuje výkon jedince bez ohledu na charakter jeho práce. Navíc upřesňuje podmínky, za kterých systém „vyšší výkon za vyšší odměnu“ není funkční, o čemž pojednával již Kohn (viz. 4.4.1), avšak bez zmíněné konkretizace.

Pink také cituje teorii Suvorova, která byla ověřena například Knutsonem za pomoci snímkování mozku. Experimentem se potvrdila návykovost odměny, která způsobuje, že pokud jsou lidé jednou předem zaplacení za vykonání určité činnosti, podruhé budou odměnu vyžadovat také. V organizaci pak může dojít k tomu, že si pracovníci na ni po čase zvyknou jako na status quo a budou vyžadovat její zvýšení (Pink, 2011, s. 43–44). Na příkladech několika experimentů Pink také potvrzuje teorii, že odměny mohou v určitých případech snížit vnitřní motivaci (Pink, 2011, s. 31–32).

Ve 21. století je častým tématem výkonové odměňování, jemuž je připisován značný vliv na výkonnost pracovníků. Jeho zastánci jsou Quinn, Urban a také Thompson s Ressler, které mu přisuzují největší vliv v kombinaci s autonomií. Žádní autoři vliv finanční stimulace striktně nepopírají, avšak jsou si vědomi omezení, která se při jejich uplatňování objevují. Shoda panuje v názoru, že samotná výše platu či jeho zvyšování má pouze krátkodobý účinek, naopak pravidelné odměňování pracovníků za nadstandardní výkon může být velmi efektivní.

Pojetí problematiky ovlivňování pracovní motivace hmotnými stimuly není jednotné, v každém období se vyskytují různé názory. Čím novější je publikovaný článek či kniha, tím více jsou autorovy názory podloženy empirickými výzkumy. Pokud se většina autorů v něčem shoduje, je to minimálně krátkodobý vliv finančních stimulů na pracovníkův výkon. Lze říci, že hmotná (finanční) odměna ve formě pobídky je významným stimulačním faktorem, který má v mnoha případech vliv na výkon pracovníka. Avšak nelze

s jistotou tvrdit, že má vliv na pracovní motivaci jedince, protože jejím prostřednictvím nebývá zajištěno dlouhodobé zvýšení výkonu. Důležité je, aby pracovníci vnímali odměnu jako spravedlivou a odpovídající jejich přínosu organizaci. V takovém případě existuje velká pravděpodobnost, že bude mít motivační účinek.

5 Nehmotná stimulace

Nehmotná stimulace zahrnuje nepeněžní odměny, Armstrongem (2009) nazývané také jako vztahové neboli relační, odvozené z anglického *relational*. Jejich cílem je zvyšovat hodnotu hmotných odměn (Armstrong, 2009, s. 44–45). Často vyplývají ze samotné práce. Podle Nelsona mohou „...snižovat stres, absentérství a fluktuaci, a zvyšovat morálku, produktivitu, konkurenceschopnost, tržby a zisk.“ (Wiscombe, 2002).

Wilton (2013, s. 196, 415) definuje nefinanční odměny jako nehmotné, psychologické a vnitřní odměny, které vyplývají z práce samotné, pracovních vztahů či prostředí, a které „... motivují skrz přispívání k pocitu uspokojení, hrdosti a úspěchu pracovníka.“ (Wilton, 2013, s. 415). Tentýž autor mezi ně řadí uznání, podnětnou práci či ocenění dosažených výsledků. Zahrnují také „... otevřené projevy jedincovy hodnoty pro organizaci, jako je povýšení a personální nebo profesní rozvoj, které mohou souviset i se změnami hmotné odměny.“ (Wilton, 2013, s. 196).

Jak uvádí Wagnerová (2008, s. 16), práce „... není jen zdrojem obživy.“ Díky pracovní činnosti lidé uspokojují své nejrůznější potřeby, jako je například získání určitého společenského uznání, postavení či prestiže. Uspokojení z práce samotné, z dosažených výsledků, ze sociálních vztahů či možnosti odborného růstu a iniciativy, to vše jsou další „odměny“, které práce svým vykonavatelům může poskytovat. Mnoho lidí je podle stejné autorky vyžaduje nebo dokonce potřebuje k tomu, aby byli dostatečně motivováni k jejímu vykonávání (Wagnerová, 2008, s. 16).

Nehmotná stimulace tedy z velké části působí na vnitřní motivy pracovníka, čímž může přispět k trvalejším pozitivním změnám pracovního jednání. Jak vyplývá z poznatků uvedených v první kapitole této práce, procesem správného užívání nehmotných stimulů lze dosáhnout „motivování“. Nejen že jsou prvky nehmotné stimulace oproti hmotným odměnám méně nákladné, je u nich také větší pravděpodobnost ovlivnění vnitřní motivace pracovníka čili trvalejší působení na jeho vnitřní motivy a lze předpokládat, že pracovník bude ochotně věnovat své úsilí do vykonávané pracovní činnosti bez potřeby

dalších stimulů. V následujícím textu jsou tyto prvky analyzovány, a to především ty, které se v odborné literatuře vyskytují nejčastěji.

Jako první lze uvést způsob neboli **styl a kvalitu vedení**, který vedoucí pracovník uplatňuje a který může mít motivační, případně demotivační účinek na pracovníky. Podle Armstronga (2009, s. 46) plní vedoucí pracovníci v řízení odměňování velmi významnou roli. Kromě toho, že zajišťují plnění úkolů a vytvářejí a udržují pozitivních vztahy v organizaci, je jejich funkcí motivování pracovníků a snaha docílit jejich angažovaného výkonu. Plnit tyto požadavky jim pomáhá uplatnění vztahových odměn, jakými může být uznání, pochvala, konstruktivní zpětná vazba, umožnění vykovávat smysluplnou práci, možnost zažívání pocitu odpovědnosti a v neposlední řadě poskytování příležitostí ke vzdělávání a k profesnímu růstu. Značný vliv mají vedoucí pracovníci na procesy řízení pracovního výkonu a na rozhodování o hmotných odměnách (Armstrong, 2009, s. 46). Nakonečný (1992, s. 146) také považuje styl vedení nadřízenými za významný činitel pracovní motivace a uvádí, že je tento fakt empiricky potvrzen. Bohužel již neodkazuje na konkrétní výzkum. Autor cituje Wiswede, který za charakteristiku dobrého vedení považuje klima bez úzkosti a klima plné úspěchů (Nakonečný, 1992, s. 147).

Při výkonu své práce většina pracovníků potřebuje vědět, zdali si vede podle očekávání či by měli něco změnit. K tomu slouží zmíněná **zpětná vazba**, což je podle Thomson (2007, s. 107) hodnotící informace poskytující pracovníkovi či skupině pohled ostatních na míru úspěšnosti vykonávané práce. Může být pochvalou za dobře odvedenou práci a zároveň obsahovat doporučení, jak postupovat lépe v případě nedostatečného výkonu. Důležité je, aby zpětná vazba přišla co nejdříve po události, ke které se má vztahovat, protože tak má největší efekt (Thomson, 2007, 107). Nezbytnost bezprostředního poskytnutí zpětné vazby také zdůrazňuje Armstrong (2009, s. 47), který ještě dodává, že ji mohou poskytovat jak manažeři, tak spolupracovníci (Armstrong, 2009, s. 47). Lze tedy říci, že pokud jsou pracovníci vybízeni k tomu, aby si navzájem poskytovali konstruktivní zpětnou vazbu, může to mít pozitivní dopad jak na vzájemné vztahy, tak na jejich motivaci. Pink (2011, s. 53) zdůrazňuje potřebu hodnocení konkrétních věcí, ne pouze celkového výsledku.

Suzanne Bates (in Pospíšil, 2009) zastává názor, že lidem nevedí pracovat tvrdě, avšak potřebují vědět, že za svou snahu budou oceněni, a to hmotnou odměnou, či odměnou vyjádřenou **pochvalou** nebo **uznáním** (Pospíšil, 2009). To jsou další významné nástroje nehmotné stimulace. Jako významného autora zabývajícího se touto problematikou lze uvést Maslowa (1970, s. 45), který v rámci své teorie hierarchie potřeb definoval potřebu uznání pomocí dvou pojmů. Prvním z nich je sebeúcta, „... potřeba či touha po stabilním ... vysokém hodnocení sebe sama ...“ (Maslow, s. 45). S ní je spojená touha po „... úspěchu, přiměřenosti, ... sebedůvěře, nezávislosti a svobodě.“ (Maslow, 1970, s. 45). Druhým je prestiž či potřeba být respektován ostatními. S ní je spojená touha po reputaci či postavení, tedy úcta ostatních, která se projevuje jako uznání, pozornost nebo ocenění (Maslow, 1970, s. 45). Podle Urbana (2011) lidé potřebují slyšet slova uznání především od lidí, které považují za důležité. Takovými bývají nadřízení, kteří pochvalou mohou podle téhož autora velmi významně ovlivnit výkon pracovníků. Proto by neměli tento faktor podceňovat a naopak by si měli být vědomi významu, který vyjádření ocenění či poděkování mají (Urban, 2011). Armstrong (2009, s. 46) považuje uznání (pochvalu) za jednu z nejvlivnějších metod odměňování. Lidem nestačí pouze vědět, jak dobře splnili zadaný úkol, ale také potřebují cítit, že jsou jejich úspěchy oceňovány (Armstrong, 2009, s. 46). Také Pink (2011, s. 53) zdůrazňuje nezbytnost poskytování chvály a pozitivní zpětné vazby a cituje Deciho, podle nějž může právě takové ocenění velmi pozitivně působit na vnitřní motivaci jedince (Pink, 2011, s. 53).

Organizace také může veřejně uznat výsledky těch nejlepších zaměstnanců, což může být pro některé pracovníky cenný faktor pracovní stimulace (Dvořáková, 2007, s. 165). Zastánkyní zveřejňování úspěchů jednotlivců, ať už na vývěsních tabulích v prostorách organizace či na intranetu, je rovněž Wiscombe (2002). Podle autorky tímto projevem dává organizace zřetelně najevo, čeho a proč si váží, a motivuje tak ostatní zaměstnance také k takovým výkonům. Úspěch jednoho člena organizace má tedy pozitivní vliv i na ostatní. Uvádí příklad společnosti Intuit, jejíž zásadou není oceňovat předpokládané výsledky, nýbrž výkony podané mimo očekávání. Ty jsou následně zveřejněny ve videoklipu na firemních webových stránkách. Uznání výsledků činnosti je podle autorky pro pracovníky cennější než peníze. Samozřejmě hmotné a nehmotné stimuly musí být uplatňovány současně, přičemž jeden bez druhého nemohou docílit požadovaného

výsledku. Podle Keegana je právě nedostatek uznání častým motivem zaměstnance pro odchod z organizace. Wiscombe uvádí také výzkum, jehož výsledek ukázal, že pro 77,6 % z 598 zaměstnanců je důležité být manažerem oceněn za dobrý výkon, a to nejlépe ihned či brzy poté (Wiscombe, 2002).

Existují však ještě další způsoby, jak pracovníkům vyjádřit uznání, než pouze zmíněná pozitivní zpětná vazba. Dalším, čím mohou manažeři pracovníky ocenit za přínos k dobrým výsledkům organizace či týmu, je podle Armstronga (2009, s. 46) dát jim **možnost vyjádřit se** k záležitostem ve firmě, **podílet se na rozhodování**. To může být uplatňováno v rámci pracovních vztahů mezi nimi a manažery či prostřednictvím politiky zapojování pracovníků tak, že organizace „... bude lidi vystavovat situacím, kde budou moci vyjadřovat své názory, těmto názorům bude nasloucháno a bude se podle nich i jednat.“ (Armstrong, 2009, s. 46). Zde je vyjádřena důležitá myšlenka, že nestačí dát pracovníkům pouze pocit, že mohou něco ovlivnit. Měli by vidět, že jejich hlas má nějakou váhu, že může přispět ke změně. Také Frey (1997, s. 92–93) vyzdvihuje důležitost poskytování pracovníkům možnosti účasti na rozhodování v organizaci a považuje ji za faktor, který může mít pozitivní vliv vnitřní pracovní motivaci (Frey, 1997, s. 92–93).

Za účelem zvýšení motivace mohou pracovníci dostat možnost nejen podílet se na rozhodování o dění v organizaci, ale i o své práci, čili dostat určitou míru autonomie. **Autonomie** označuje rozsah možnosti svobodného rozhodování o některých prvcích vykonávané pracovní činnosti, tedy dosahování cílů bez většího zásahu managementu. Míra autonomie souvisí s mírou odpovědnosti, kterou má pracovník za svou práci (Thomson, 2007, s. 106; Wilton, 2013, s. 409). Poskytnutím autonomie vytváří podle Pinka management podmínky, kdy pracovníci mohou dělat svou práci co nejlépe. Svoboda poskytnutá k vykonávání zajímavé práce je podle téhož autora cennější než zvýšení platu, avšak je jí těžší dosáhnout (Pink, 2011, s. 64–65). Uvedený autor (2011, s. 70) uvádí čtyři prvky práce, v nichž pracovníkům může být udělena možnost samostatného rozhodování. Jsou to možnosti zvolit si **způsob**, jakým dosáhnou stanoveného cíle, **čas**, kdy budou na úkolu pracovat, **úkol**, na kterém budou pracovat či vybrat si pracovníka, respektive **tým**, se kterým na úkolu budou pracovat (Pink, 2011, s. 70).

Jinými kroky vyjadřujícími uznání mohou být „... **povýšení**, zařazení do vysoce důležitého projektu a **rozšíření** nebo **obohacení práce** poskytující prostor pro zajímavější a lépe placenou práci.“ (Armstrong, 2009, s. 47). Jako alternativy mohou sloužit také „veřejný ‚potlesk/ovace‘, symboly postavení, zvláštní dovolená, pohoštění, cesty do zahraničí a diplomy či jiná ocenění za dlouhodobé služby.“ (Armstrong, 2009, s. 47). Riziko spojené s danými formami uznání je podle téhož autora vznik vítězů a poražených, kteří se v souvislosti s oceněním druhých mohou cítit neuznaní (Armstrong, 2009, s. 47).

Touha po uznání souvisí s touhou být úspěšný. Jak píše Pavlas (2011, s. 38), přestože jsou různé činnosti ovlivňovány různými motivy, existuje jeden společný motiv, a to motiv výkonu vyjadřující „obecnou touhu lidí po úspěchu“ (Pavlas, 2011, s. 38). Je to touha učinit něco, co bude námi prožíváno jako **úspěch** a současně bude oceněno naším okolím. Prostřednictvím zmíněného procesu dochází ke zvýšení hodnoty sebe sama, tzv. evaluaci ega (Pavlas, 2011, s. 38). Podle Šimonka (in Slaný, 2010) je úspěch klíčovým motivem, který má vliv na dlouhodobou motivaci zaměstnanců. Pokud se však úspěch po určité době nedostaví, ztrácejí lidé iluze a jsou demotivováni (Slaný, 2010). Jak uvádí Armstrong (2009, s. 47), jsou-li lidé za svůj úspěch oceňováni, s velkou pravděpodobností poroste jejich motivace. Pokud je motivace dosáhnout úspěchu vysoká, povede to k uvážlivému a cílevědomému chování. To se podle Purcella a kol. (in Armstrong, s. 47) „... týká voleb, které lidé činí o tom, jak vykonávat svou práci a jaké množství úsilí, péče, inovace a produktivního chování projevat.“ Pracovníci, kteří budou mít vysokou potřebu úspěchu, s velkou pravděpodobností budou podle Armstronga „... proaktivní, iniciativní, budou vyhledávat příležitosti a vyžadovat uznání.“ (Armstrong, 2009, s. 47). Těm, kteří tuto potřebu z různých důvodů tolik neprojevují, může být poskytnut „... prostor a povzbuzení k rozvoji a k produktivnímu využívání jejich schopností.“ (Armstrong, 2009, s. 47). Vytvářením pracovních míst a rolí či prostřednictvím řízení pracovního výkonu může organizace zvýšit motivaci k úspěchu svých zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí je další nástroj, který má organizace k dispozici. Jak uvádí Armstrong (2009, s. 47), jeho prostřednictvím se může docílit nejen uspokojení potřeb organizace, ale také již analyzovaného průběžného uspokojování potřeb pracovníků, a to tím, že budou moci vykonávat smysluplnou a zajímavou práci, díky které budou moci

zažívat pocit úspěšnosti (Armstrong, 2009, s. 47). Podle téhož autora (2009, s. 47–48) je právě nejsilnější formou motivování zajištění vnitřního motivování vyplývajícího ze samotné práce (Armstrong, 2009, s. 47–48). Tento názor zastává mnoho autorů, například Míka (2004).

Dalším nástrojem nehmotné stimulace, kterým vedoucí pracovníci mohou pozitivně ovlivnit výkon pracovníka, je poskytnutí **možnosti vzdělávání a učení se**. Mnoha odborníky je považována za jeden z nejdůležitějších nehmotných stimulů, které může organizace svým pracovníkům nabídnout. Armstrong uvádí, že v současné době mnoho lidí považuje „... přístup ke vzdělávání za klíčový prvek celkového souboru odměn.“ (Armstrong, 2009, s. 45). Nabízením příležitostí k nepřetržitému rozvoji dovedností při samotné práci, tj. umožněním neustálého učení se, totiž organizace umožňuje pracovníkovi zvyšovat svoji hodnotu pro trh práce a jeho zaměstnatelnost. Podobný účinek má systematické a plánované vzdělávání a rozvoj, tedy zvyšování kvalifikace a rozvíjení kariéry pracovníků (Armstrong, 2009, s. 45). Thomson (2007, s. 162) v této souvislosti zmiňuje šetření provedené v roce 1996 ve Velké Británii, které ukázalo, že mladí lidé si poskytnutých příležitostí ke vzdělávání a rozvoji cení více než hmotných odměn (Thomson, 2007, s. 162). Podle Macdonalda (2004, s. 12) může organizace tím, že bude svým zaměstnancům poskytovat příležitosti k neustálému učení se, přispět k jejich loajalitě a produktivitě. Důležité v tomto případě je, aby ve správný čas a správnými způsoby byly poskytovány správné druhy vzdělávání (Macdonald, 2004, s. 12).

Jak již bylo lehce nastíněno, poskytnutí příležitostí k **rozvoji kariéry** se může stát dalším účinným nástrojem nehmotné stimulace. Alderfer (in Armstrong, 2009, s. 45) ve své teorii motivace mimo jiné vyzdvihuje možnosti růstu, které mohou sloužit jako nástroje odměňování tím, že se lidem umožní být tím, čím jsou, a stát se, čím být mohou. Podle Armstronga (2009, s. 45) organizace může poskytovat pracovníkům zážitky, zkušenosti a vzdělávání a tím je vybavit právě pro takové úrovně odpovědnosti, kterých jsou schopni dosáhnout. Talentovaným jedincům může poskytnout vedení a povzbuzení potřebné k naplnění a uplatnění jejich potenciálu a dosažení úspěšné kariéry, která bude odpovídat jejich schopnostem a aspiracím (Armstrong, 2009, s. 45).

Jedním z témat souvisejících s pracovní motivací je kvalita pracovního života. Na tu má vliv mnoho organizačních faktorů, mezi které patří mimo jiné i **pracovní prostředí**. Koubek (2009, s. 353) tento pojem charakterizuje jako materiální podmínky pracovní činnosti, které ovlivňují pracovníka v průběhu jeho pracovního procesu, a to tak, že působí na jeho pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav. Pokud pracovní prostředí přispívá ke kvalitě pracovního života, může se stát podle Armstronga (2009, s. 48) plnohodnotnou odměnou. Organizace práce, vybavení a zařízení pracoviště či podoba pracovního místa a role může podle téhož autora podpořit motivaci k odvádění dobrých výsledků. Jako příklad uvádí autor vědce, kterým vynikající laboratoř umožňuje odvádět skvělé výsledky (Armstrong, 2009, s. 48). Podle Růžičky (1994, s. 79) mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim příznivý stimulační účinek v případě, že je pracovník může aktivně upravovat. Nepříznivý stimulační účinek mohou mít, pokud jsou výrazně špatné a narušují výkon pracovníka (Růžička, 1997, s. 79).

Odměňovat své zaměstnance může organizace i uznáním jejich mimopracovních potřeb, tedy tím, že dbá na **vyvážení pracovního a mimopracovního života**, a to například tak, že jim nabízí flexibilnější pracovní dobu, že klade důraz na výsledky, a nikoli na množství odpracovaných hodin a podobně (Armstrong, 2009, s. 48). O tomto tématu v celé jeho šíři je mnohdy pojednáváno pod pojmem *work-life balance*.

Pink přichází se třemi hlavními prvky, které podle něj mají významný vliv na motivaci člověka. Jsou to *autonomie*, která naplňuje potřebu sebeřízení, *mistrovství*, které se týká potřeby neustálého zdokonalování se ve vykonávané činnosti, a touha po *smyslu* neboli po dosažení jakéhosi vyššího cíle. Člověk, jehož všechny tři potřeby jsou uspokojovány prací v organizaci, bude podle autora nejvýkonnější (Pink, 2011).

Využíváním zmíněných stimulů, které budou v zaměstnancích povzbuzovat pocit vnitřního uspokojení, dopřávat jim zažívat úspěch a dávat jim prostor i pro uspokojivý mimopracovní život, si mohou získat pověst atraktivního zaměstnavatele, neboli, jak uvádí Armstrong, organizace, pro kterou pracovat „je samo o sobě odměnou“ (Armstrong, 2009, s. 49). To ji může podle téhož autora pomoci k přilákání, získávání, stabilizaci, motivování a rozvíjení talentovaných lidí. Lidé budou chtít nejen do ní vstoupit, ale i v ní

zůstat, budou jí oddaní a angažovaní ve své práci. Při svém výzkumu došel Purcell a kol. (in Armstrong, 2009, s. 49) k závěru, že „... úspěšné firmy uspokojují potřeby jak dobré práce, tak práce na ‚skvělém pracovišti‘.“ Lidé chtějí pro takové organizace pracovat, protože práce v nich uspokojuje jejich individuální potřeby. Důležitá potřeba dobré práce spojená s příležitostmi ke vzdělávání, s oceněním a práce pro dobrého nadřízeného, který jim naslouchá, poskytuje autonomii a také pomáhá (Armstrong, 2009, s. 48–49). Image organizace jako stimulační faktor také zmiňují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 406), a to s tím, že stimulační účinek roste se zvyšující se prestiží.

Na závěr kapitoly lze říci, že pokud bude organizace, respektive vedoucí pracovníci, správně využívat všech dostupných nástrojů nehmotné stimulace, udrží si stávající motivované výkonné pracovníky, a navíc v průběhu času bude mít šanci získat si pověst zaměstnavatele, pro kterého bude radost pracovat. Tím přiláká mnoho talentů, kteří budou ochotni vložit své úsilí do práce právě pro ni a tím přispět k naplňování podnikatelských cílů. Nicméně přestože jsou někteří autoři přesvědčeni, že nehmotné stimuly jsou cennější než ty hmotné, neměly by se ani ty, jak říká koncepce celkové odměny, opomíjet.

6 Empirické šetření vnímaného vlivu různých stimulů na pracovní motivaci zaměstnanců

Pracovníci jsou klíčovým faktorem úspěšnosti organizace. Proto je důležité, aby byli motivováni ke své pracovní činnosti, aby plně využívali své schopnosti a dovednosti. V teoretické části této práce jsou uvedeny stimulační faktory, kterými organizace může pracovní motivaci svých zaměstnanců ovlivňovat. Názory jednotlivých autorů na míru vlivu jednotlivých stimulačních faktorů na pracovní motivaci se liší, přičemž některé se vyskytují častěji než jiné. Jsem si vědoma toho, že skutečný vliv stimulů na pracovní motivaci jednotlivců by musel být měřen technikou pozorování, případně experimentu. Výkon pracovníků v organizaci by musel být delší dobu pozorován a hodnocen v závislosti na užívání jednotlivých typů stimulů. Vzhledem ke skutečnosti, že není v mých možnostech toto provést, zvolila jsem pro potřeby mého empirického šetření techniku dotazníkové šetření. To bude zjišťovat, jak pracovníci sami vnímají vliv stimulů na jejich motivaci k pracovní činnosti.

6.1 Cíle empirického šetření, formulace hypotéz

Cílem empirického šetření je analyzovat, zda a za jakých podmínek pracovníci upřednostňují hmotné stimuly před nehmotnými. Bude zjišťováno, jak zaměstnanci soukromých obchodních společností vnímají vliv rozličných stimulů, užívaných jejich zaměstnavateli, na svou motivaci k pracovní činnosti. Bude ověřováno, zda stimuly, které jsou v literatuře uváděny jako nejvlivnější, mají podle pracovníků opravdu vliv na jejich pracovní motivaci.

Na základě studia odborné literatury, z nichž většinu tvořily články zabývající se právě problematikou vlivu hmotné a nehmotné stimulace na výkon pracovníků, jsem vstupní hypotézu formulovala takto:

„Existují různé stimuly ovlivňující pracovní motivaci jednotlivce.“ (H)

Tuto velmi obecnou hypotézu lze konkretizovat následujícími dvěma hypotézami.

„Na pracovní motivaci jednotlivce mají vliv hmotné stimuly.“ (H1)

„Na pracovní motivaci jednotlivce mají vliv nehmotné stimuly.“ (H2)

Vzhledem ke skutečnosti, že stimulů existuje opravdu velké množství, vybrala jsem pro potřeby tohoto šetření pouze některé, a to převážně takové, kterým je v literatuře přikládán velký význam. Ostatní mohou posloužit jako podnět pro další šetření. Uvedené hypotézy budou ověřovány pomocí otázek 3 a 6. Jsou v nich uvedené faktory, které budou analyzovány z hlediska jejich vnímaného motivačního, demotivačního, případně nulového účinku na pracovníkovu motivaci k jeho pracovní činnosti. V nabízených odpovědích je implicitně zahrnuto, zda si je vedoucí pracovník respondenta vědom potenciálního vlivu zmíněných stimulů a vhodně je uplatňuje. Analyzováno tedy bude také povědomí vedoucích pracovníků o vlivu konkrétních stimulů na pracovní motivaci.

Jak je uvedeno v první kapitole této práce, na motivaci k pracovní činnosti mohou mít vliv různé faktory. Druhou vstupní hypotézu lze formulovat takto:

„Na preferenci stimulačního faktoru mají vliv různé proměnné.“ (Ha)

V odborné literatuře (např. Armstrong, Míka, Kohn) se také často vyskytuje tvrzení, že nejdůležitějším faktorem pracovní motivace je zajištění vnitřního uspokojení z práce. Pokud tedy práce člověka naplňuje, bude podávat výkon odpovídající jeho schopnostem a dovednostem. Na základě této myšlenky jsem formulovala pracovní hypotézu, která zatím nemá exaktní podklad v literatuře a jejíž platnost bych ráda verifikovala či falzifikovala tímto šetřením.

„Na preferenci stimulačního faktoru má vliv postoj pracovníka k organizaci a k práci v ní.“ (Ha1)

Moje premisa dále zní, že pokud je pracovník vnitřně motivován k vykonávání své práce, respektive pokud jej jeho pracovní činnost naplňuje, a navíc je rád, že v dané organizaci

pracuje, bude v menší míře přikládat význam hmotné stimulaci. Na základě tohoto předpokladu jsem pro své šetření formulovala následující statistickou hypotézu:

„Lidé, kteří v organizaci rádi pracují, a jejich práce je naplňuje, přikládají menší význam hmotné stimulaci než stimulaci nehmotné.“ (Ha1s)

Pro ověření této hypotézy budu v dotazníku analyzovat odpovědi na otázky 1 a 2 v závislosti na odpovědi na otázku 7. V případě, že se tato hypotéza nepotvrdí, rozšířím analýzu tohoto problému ve vztahu k odpovědi na otázky 4, 5 a 6. Ty rozkryjí, jak pracovník vnímá výši své finanční odměny. Lze totiž také předpokládat, že pokud pracovník není spokojen se svojí finanční odměnou, bude pro něj významné její zvýšení.

Růžička (1994, s. 24) mezi faktory ovlivňující pracovní motivaci řadí strukturu a obsah pracovní činnosti a vliv různých situačních a osobních proměnných. Na základě těchto údajů bude dále zjišťována souvislost preference stimulačního faktoru s věkem pracovníka a charakterem práce, kterou vykonává.

6.2 Metodologické aspekty šetření

K ověření formulovaných hypotéz bylo zvoleno kvantitativní empirické šetření. Jako techniku sběru dat jsem zvolila písemné dotazování, čili standardizovaný dotazník. Vzhledem ke skutečnosti, že jsem nenašla žádný veřejnosti přístupný dotazník ověřující takovéto hypotézy, vytvořila jsem pro potřeby šetření svůj vlastní. Dotazník se skládá z osmnácti uzavřených výběrových otázek, které jsou však seskupeny do devíti otázek. Tento typ jsem zvolila především kvůli tomu, že umožňují „poměrně dobré zpracování“ (Reichel, 2009, s. 102–103). Všechny budou polytomické, pouze poslední bude dichotomická.

Všechny otázky budou mít za cíl zjistit informace potřebné pro ověření hypotéz, bude se tedy jednat o otázky meritorní, jak uvádí Řezanková (2010, s. 13). U prvních šesti jsou užity pětibodové škály. U těch, v nichž má respondent zaujmout určitý postoj k výroku, je k dispozici Likertova škála, která, jak uvádí Hayes, obsahuje možnosti „od , zcela

nesouhlasím' přes ,nevím', což je střední bod škály, až po ,zcela souhlasím' na opačném konci." (Hayes, 1998, s. 112). Podle autorky představuje „jednu z nejspolehlivějších technik měření postojů“ (Hayes, 1998, s. 112). Splňuje požadavek zahrnutí celého „rozpětí možných názorů a myšlenek“ a „zjišťuje nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu“ (Hayes, 1998, s. 112). V mém dotazníku jsou na této škále vyznačené pouze krajní hodnoty. Středová hodnota označuje spíše „ani ano, ani ne“, respektive „něco mezi“. Otázky druhého typu zjišťují, jaký vliv podle respondenta mají uvedené stimuly na jeho motivaci k práci. Škála obsahuje krajní možnosti „výrazně snižuje“ a „výrazně zvyšuje“, přičemž prostřední možnost značí „nemá žádný vliv“. U této škály jsou vždy popsány všechny hodnoty. Pětibodové škály, čili s lichým počtem nabízených odpovědí, jsem zvolila se záměrem umožnit respondentovi vyjádřit jeho postoj či názor bez nutnosti přiklonit se striktně k pozitivní či negativní volbě. U obou typů otázek je volba středové možnosti pro toto šetření relevantní.

První otázka zjišťuje vztah respondenta ke společnosti, ve které aktuálně pracuje. Nabízeno je pět variant ordinálního znaku zahrnujících extrémně negativní vztah, spíše negativní vztah, neutrální vztah, spíše pozitivní vztah a extrémně pozitivní vztah. Ve druhé otázce má respondent na škále 1–5 určit, do jaké míry jej jeho práce naplňuje, respektive uspokojuje. Tyto dvě otázky budou vyhodnocovány ve vztahu k odpovědi na sedmou otázku a budou ověřovat platnost statistické hypotézy (Ha1s).

Třetí otázka je maticová a zahrnuje v sobě osm otázek. Prezentováno je osm nehmotných stimulů, přičemž má respondent u každého určit, jaký má vliv na jeho ochotu pracovat. Pojem „ochota pracovat“ byl na základě studia odborné literatury a po pečlivém uvážení užit jako synonymum pro pojem „pracovní motivace“. To zejména proto, aby nemusel být respondentům vysvětlován a nemohlo dojít k jeho mylnému výkladu. Zvolená odpověď v sobě zahrnuje dvě základní informace. Za prvé, zda pracovník vnímá, že má uvedený stimul nějaký vliv na jeho ochotu pracovat či nikoli. Za druhé, na základě odpovědí na tuto otázku lze zjistit, nakolik si je nadřizený respondent vedom důležitosti stimulu na pracovní motivaci. Výstupem tudíž mimo jiné bude, který stimul je vedoucími pracovníky nejčastěji přehlížen.

Čtvrtá otázka zjišťuje, jestli pracovník vnímá, že jeho odměna odpovídá jeho přínosu společnosti, ve které pracuje. Pátá otázka rozkryje, zdali je pracovníkova finanční odměna závislá na jeho výkonu. V šesté maticové otázce, která zahrnuje 3 hmotné stimulační faktory, a je utvořena stejným způsobem jako otázka třetí, respondent určí, jak na jeho ochotu pracovat působí úroveň zaměstnaneckých výhod, výše mzdy a závislost či nezávislost výkonu na jeho finanční odměně.

Sedmá otázka nabízí respondentovi 12 nominálních znaků, konkrétně stimulačních faktorů, z nichž má vybrat jeden, který by podle jeho mínění měl největší vliv na zvýšení jeho ochoty pracovat. Zjišťován bude poměr mezi volbou hmotných a nehmotných stimulů. Dále bude analyzováno, zda existuje tendence k volbě nějakého stimulu v závislosti na jiném faktoru identifikovaném z ostatních otázek.

V osmé otázce bude respondent vyzván k zařazení se do jedné z pěti věkových skupin, které jsem pro potřeby šetření vytvořila. Tento intervalový znak byl standardizován tak, jak uvádí Reichel (2009, s. 54), varianty se navzájem vylučují a zároveň postihují všechny jeho reálné podoby. Krajní hodnoty jsou nastavené jako „30 a méně“ a „61 +“. Otázka devátá zjišťuje charakter činnosti, kterou pracovník v organizaci vykonává, a to zda je z převažující části duševní nebo fyzická. V tomto případě se, stejně jako u sedmé otázky, jedná o znak nominální, neboli kvalitativní (podle Reichel, 2009, s. 55). Tyto dvě otázky jsem zařadila na konec dotazníku z důvodu nevhodnosti jejich zařazení mezi první otázky, jak uvádí Řezanková (2010, s. 13) i Reichel (2009, s. 107), který dodává, že v takovém případě by mohl dotazník připomínat výslech. Na samém konci dotazníku umožňuji respondentovi se k němu vyjádřit či napsat nějakou poznámku.

Nepříliš velký rozsah dotazníku a tedy i krátký čas potřebný na jeho vyplnění (přibližně 5 minut) by měl zajistit jeho vyšší návratnost, která u kvantitativních šetření, jak uvádí Reichel (2009, s. 120) může být problematičtější. Otázky byly pečlivě naformulované tak, aby jim respondent co nejlépe porozuměl a nedocházelo k mylnému pochopení pojmů. Přestože vyžadují jisté zamýšlení nad odpovědí, neměl by se nikdo potýkat s problémy při jejich vyplňování. To jsem zajistila pomocí rozhovorů nad dotazníkem s deseti lidmi, na jejichž základě jsem částečně přeformulovala způsob položení některých otázek či je zcela

vyškrtla, když jsem zjistila, že je každý chápe trochu jinak, nebo že je nelze jednoznačně zodpovědět.

6.3 Zkoumaný soubor

Respondenty tohoto šetření budou čeští zaměstnanci obchodních společností z podnikatelského sektoru. U tohoto typu organizací je totiž nejvíce pravděpodobné, že budou pečovat o své zaměstnance a aktivně se snažit ovlivnit jejich pracovní motivaci a tím i výkon, protože jen tak mohou prosperovat. Neziskové organizace, jak vyplývá již z jejich označení, nejsou primárně orientovány na zisk, lze tedy předpokládat, že nemohou svým pracovníkům nabídnout takové finanční zázemí, jako organizace založené za podnikatelským účelem. U neziskových organizací lze proto očekávat, že pracovníci budou mít jinou než finanční motivaci. Vzhledem ke skutečnosti, že šetření je zaměřeno na zjištění vlivu hmotné stimulace, vyloučila jsem zaměstnance neziskových organizací z výzkumného vzorku. Rovněž tím bude zajištěna určitá homogenita respondentů.

Dotazník nebude volně distribuován mezi širší veřejnost, čímž bude předejito záměrnému znehodnocení výzkumu náhodnými respondenty. Na druhou stranu jsem si vědoma skutečnosti, že nebude k dispozici tolik odpovědí, kolik by jich při zmíněném druhém přístupu mohlo být.

Některým respondentům, u nichž lze předpokládat, že by mohli mít problém s vyplněním dotazníku v elektronické podobě, bude dotazník rozdán v papírové formě. To bude provedeno i na základě případné žádosti konkrétního jedince. Ostatním bude dotazník rozeslán prostřednictvím e-mailové pošty, přičemž zpráva bude obsahovat odkaz na webový formulář, který po odeslání dotazníku respondentem odešle výsledky do aplikace sbírající odpovědi. Papírové dotazníky budu ručně přepisovat do stejného formuláře, abych výsledky zkompletovala.

Během šetření bude kladen důraz na anonymitu respondentů, která bude zajištěna především nemožností určit jejich identitu z vyplněných charakteristik o jejich osobě. Také

skutečnost, že odpovědi z dotazníků vyplňovaných elektronicky budou rovnou odesílány do specializovaného systému, nemusí se respondenti bát jejich identifikace, jak by tomu například mohlo být při zasílání vyplněných dotazníků emailem nazpět.

6.4 Výsledky šetření

Dotazníky byly distribuovány do vybraných obchodních společností působících v soukromém sektoru. Mezi oslovenými společnostmi byly například KRISTENSSON s.r.o. (mezinárodní kamionová doprava), Geodézie Krkonoše, s.r.o. (geodetické práce a servis), PHARMACENTRUM, s.r.o. (lékárenství), TENET, spol. s r.o. (architektonický ateliér a projektování), Truck Rent, s.r.o. (spedice a pronájem movitých věcí), BEZEDOS s.r.o. (betonárky, zemní práce), HARMONY CLUB HOTELY, a.s. (hotelové služby), EUROLIFT CZ s.r.o. (opravy manipulační techniky a obchod), pewag s.r.o. (výroba kovového spotřebního zboží, velkoobchod), Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s. (výrobce a prodejce izolací), Atrium Upa Valley s.r.o. (výroba tepelné energie, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů) či COLGATE - PALMOLIVE Česká republika spol. s r.o. (výroba parfémů a toaletních přípravků).

V podobě odkazu na webovou stránku byly dotazníky rozeslány prostřednictvím e-mailové pošty zodpovědným osobám v organizaci, jež byly požádány, aby jej následně přeposlaly ostatním zaměstnancům. Využito bylo také sociální sítě Facebook, na které byl odkaz na dotazník sdílen. V tomto případě bylo zdůrazněno, aby odpovídali pouze ti, kteří jsou zaměstnaní v soukromé obchodní společnosti. Všichni respondenti, navzdory očekávání, vyplňovali dotazník elektronicky. Během šetření byla tedy zcela zajištěna jejich anonymita.

Na základě zvoleného způsobu distribuce dotazníku se jednalo se o výběr „založený na dobrovolnosti“ (Reichel, 2009, s. 84), takzvaný samovýběr, jehož výsledky „... nejsou zobecnitelné, resp. jsou zobecnitelné pouze na populaci těch, kteří odpověděli.“ (Reichel, 2009, s. 84). Šetření má tedy pouze informativní charakter, může však sloužit jako podnět pro další, již rozsáhlejší šetření.

6.4.1 Sumarizace dat

Vzhledem ke skutečnosti, že nelze zjistit, kolik lidí celkově mělo možnost dotazník vyplnit, nelze určit jeho návratnost. Celkově bylo vyplněno 104 dotazníků. Co se týká věku respondentů a jejich poměru (zaokrouhleného), největší podíl tvoří lidé v kategorii do 30 let včetně, a to konkrétně 41, tedy 39 %. Druhou kategorií, čili 31–40 let, reprezentuje 23 respondentů, což představuje 22 %. Kategorie 41–50 let má druhé největší zastoupení, a to 28 lidí, tedy 27 %. Ve věku 51–60 let je 11 účastníků šetření, čili 11 %. Pouze jednomu respondentovi je více než 61 let. Duševní práci vykonává 82 respondentů (79 %), fyzickou 22 (21 %).

V dotazníku 84 respondentů vyplnilo, že v organizaci rádi pracují, 11 má ke společnosti neutrální vztah a 9 není rádo, že v ní pracuje. Dále 68 lidí uvedlo, že je jejich práce naplňuje, 21 se vyjádřilo neutrálním způsobem, a 15 účastníků jejich práce neuspokojuje.

Zpětnou vazbu jako faktor, který zvyšuje jejich ochotu pracovat, vnímá 71 respondentů, 12 jako faktor snižující jejich ochotu pracovat, a pro 21 z nich nemá žádný vliv.

Pro 93 účastníků je důležité získávání zkušeností při jejich pracovní činnosti, přičemž každý z nich tento faktor vnímá jako zvyšující jejich ochotu k práci. Pro 11 respondentů není tento faktor v tomto kontextu významný.

Příležitosti k profesnímu rozvoji jako stimul, který zvyšuje jejich ochotu k pracovní činnosti, vnímá 82 respondentů, pro 18 nepředstavuje významný stimul, a 4 respondenti nejsou spokojeni s poskytovanými možnostmi rozvoje, přičemž to snižuje jejich ochotu pracovat.

Mít příležitost ke kariéernímu postupu je významné pro 67 účastníků, přičemž ochotu pracovat 66 účastníků zvyšuje, jednoho snižuje. Pro 37 pracovníků nepředstavuje z tohoto pohledu významný stimul.

Ochotu pracovat u 87 účastníků zvyšuje ocenění jejich pracovní činnosti jejich nadřízeným. Negativně tento stimul vnímají 4 respondenti, proto lze soudit, že se jim uznání nedostává. Tento faktor nemá vliv na pracovní ochotu 13 pracovníků.

V kontextu vlivu stimulů na pracovní motivaci 67 pracovníků vnímá pozitivně, že mají možnost podílet se na rozhodování v organizaci, negativně vnímají ji nemít 3 zaměstnanci, a pro 34 respondentů není významná.

Umožňováno dosahovat v organizaci úspěchu je 82 respondentům, přičemž to vnímají jako stimul, který zvyšuje jejich ochotu pracovat, pro 20 lidí to není významné, a pro 2 účastníky představuje faktor negativně působící na jejich ochotu pracovat.

Jako významný stimul, který aktuálně zvyšuje pracovní ochotu 81 respondentů, bylo označeno uspokojení z práce. Přitom 2 lidé ho vnímají jako snižující jejich ochotu k práci, a na pracovní motivaci 21 účastníků nemá tento faktor žádný vliv.

Souhrnný přehled jednotlivých nehmotných stimulů a jejich vnímaného vlivu na ochotu pracovat je znázorněn v tabulce 2.

Tab. 2: Přehled vnímaného vlivu jednotlivých nehmotných stimulačních faktorů na ochotu pracovat (vlastní zpracování)

Stimul	Zpětná vazba	Získávání zkušeností	Profesní rozvoj	Kariérní postup	Pochvala	Podíl na rozhodování	Úspěch	Uspokojení z práce
Vliv								
Zvyšuje	71	93	82	66	87	67	82	81
Nemá vliv	21	11	18	37	13	34	20	21
Snižuje	12	0	4	1	4	3	2	2

Dále 40 pracovníků vnímá, že jejich finanční odměna odpovídá přínosu společnosti, ve které pracují, 34 zvolilo středovou možnost, tedy něco na pomezí mezi souhlasem a

nesouhlasem, a 30 pracovníků má pocit, že finanční odměna, kterou dostávají, jejich přínosu společnosti neodpovídá.

Finanční odměna 61 pracovníků je alespoň z části závislá na jejich výkonu, 19 pracovníků jen výjimečně, a výkon 24 respondentů nemá vůbec vliv na jejich finanční odměnu.

Co se týká vnímaného vlivu úrovně zaměstnaneckých výhod v organizaci na ochotu pracovat, 82 účastníků uvedlo, že ji zvyšují, 16 lidí nevnímají žádný vliv, a ochotu 6 lidí snižují.

Výše mzdy 87 pracovníků zvyšuje jejich ochotu pracovat, 8 lidí ji vnímá jako faktor snižující jejich motivaci k práci, 9 respondentů jako faktor nemající vliv na jejich ochotu pracovat.

Ve vztahu k šetřenému tématu vnímá pozitivně závislost odměny na výkonu 71 pracovníků, pro 23 lidí není významným faktorem, a pro 10 účastníků představuje faktor, který snižuje jejich ochotu pracovat.

Souhrnný přehled jednotlivých hmotných stimulů a jejich vnímaného vlivu na ochotu pracovat je znázorněn v tabulce 3.

Tab. 3: *Přehled vnímaného vlivu jednotlivých hmotných stimulačních faktorů na ochotu pracovat (vlastní zpracování)*

Stimul	Zaměstnanecké	Výše finanční	Závislost finanční
Vliv	výhody	odměny	odměny na výkonu
Zvyšuje	82	87	71
Nemá vliv	16	9	23
Snižuje	6	8	10

Nejčastěji voleným stimulačním faktorem, který by podle respondentů měl největší vliv na zvýšení jejich ochoty pracovat, je finanční odměna za každý nadstandardní výkon, přičemž ho vybralo 32 pracovníků. Druhým v pořadí je možnost vykonávat práci, která bude jedince naplňovat (uspokojovat). Zvolilo ji 21 pracovníků. Stejný počet účastníků, a to 11, zvolilo jednorázové zvýšení mzdy a ocenění výsledků pracovní činnosti nadřízeným. Možnost kariérního postupu určilo jako klíčový stimul 9 respondentů, respekt a úctu nadřízeného 6, a 5 pracovníků zvolilo možnost být užitečný a sdílet své zkušenosti a znalosti se spolupracovníky. Pro 5 pracovníků by bylo nejvýznamnější dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného, pro 2 mít možnosti vzdělávání a rozvoje. Pro zvýšení pracovní ochoty pouze jednoho člověka by bylo klíčové být oceněn před svými spolupracovníky a pro jednoho být respektován spolupracovníky. Vyšší míru odpovědnosti za vykonávanou činnost jako klíčový faktor, který by mohl mít za následek zvýšení pracovní ochoty, nezvolil nikdo.

6.4.2 Vyhodnocení dat

Šetřením se potvrdila hlavní vstupní hypotéza (H), že *„Existují různé stimuly ovlivňující pracovní motivaci jedince.“* Také pracovní hypotézy H1 a H2 byly verifikovány. Na pracovní motivaci jednotlivce mají vliv jak hmotné stimuly, tak stimuly nehmotné. Jako důkaz slouží jednak rozličné typy stimulů volené v otázce 7, tak vnímaný vliv jednotlivých stimulů na pracovní ochotu u otázek 3 a 6.

Hmotné stimuly byly zvoleny 43krát (42 %), nehmotné 61krát (58 %). Nadpoloviční většina respondentů tohoto šetření tedy považuje právě nehmotné stimulační faktory za ty, které by mohly přispět ke zvýšení jejich ochoty pracovat. Z nich nejvýznamnějším se ukázalo umožnění vykonávat práci, která bude pracovníka naplňovat. Toto zjištění potvrzuje názory autorů prezentované v teoretické části této práce, že pracovníci jsou nejvýkonnější, pokud mají vnitřní motivaci k práci. Jak bylo odhaleno, sami pracovníci v mnoha případech danou potřebu pociťují, a vnímají, že pokud je práce baví, tak do ní vkládají více úsilí. Lze proto soudit, že pokud jim vedoucí pracovníci pomohou učinit jejich pracovní činnost zajímavou, například prostřednictvím obohacování práce, mohou

očekávat vyšší výkon. Rovněž lze učinit závěr, že pokud pracovníky jejich práce naplňuje, mají pozitivnější vztah k organizaci. Všichni respondenti, kteří odpověděli, že nejsou rádi, že v dané organizaci pracují, uvedli, že je jejich práce příliš nenaplňuje.

Uspokojující pracovní činnost jako klíčový faktor mající vliv na zvýšení ochoty pracovat je z hlediska poměrového zastoupení nejvýznamnější pro lidi ve věku 31–40 let, z nichž ho zvolilo 26 %. Dále pro respondenty do 30 let včetně, kde představuje 20 %. Pro nejmladší kategorii je také významná možnost kariérního postupu, kterou vybralo 17 % účastníků.

Hmotná stimulace v kontextu motivace k pracovní činnosti pro účastníky tohoto šetření však také hraje významnou roli. Potvrdily se především názory autorů zastávajících výkonové odměňování. Lze tedy říci, že nejen že peníze jsou významným faktorem majícím vliv na ochotu pracovat, ale také, že je pro pracovníky důležité, aby byli odměňováni v případě, že podají lepší než očekávaný pracovní výkon. To potvrdila téměř třetina účastníků tím, že tento faktor označila jako ten, který by aktuálně nejvíce přispěl ke zvýšení jejich ochoty pracovat.

Z celkového vzorku respondentů je 67 pracovníků rádo, že v dané organizaci pracuje, a zároveň je jejich práce uspokojuje. Z nich 41 zvolilo nehmotný stimul a 26 hmotný, z čehož 4 zvolili možnost jednorázového zvýšení mzdy.

Pokud se k charakteristice těchto respondentů přidá navíc skutečnost, že jejich finanční odměna podle jejich mínění odpovídá přínosu společnosti, ve které pracují, vznikne vzorek 34 pracovníků. Z nich 13 zvolilo hmotný stimulační faktor, přičemž pouze 1 vybral jednorázové zvýšení mzdy.

Pro 23 respondentů zároveň platí, že finanční odměna má vliv na jejich výkon. V tomto případě 7 z nich uvedlo, že právě závislost výkonu na finanční odměně má klíčový vliv na jejich motivaci k pracovní činnosti. Zbývajících 16 zvolilo nehmotný faktor.

Částečně je tedy potvrzena statistická hypotéza (H_{a1s}), že „Lidé, kteří v organizaci rádi pracují, a jejich práce je naplňuje, přikládají menší význam hmotné stimulaci než stimulaci

nehmotné.“ Zároveň však z uvedené analýzy vyplývá, že motivaci pracovníků k vykonávané činnosti silně ovlivňuje výkonové odměňování, a to bez ohledu na zmíněné podmínky práce jedince. Pokud pracovníci vědí, že jejich výkon podaný nad očekávané standardy bude finančně oceněn, budou se do práce snažit vložit své úsilí a schopnosti, aby na odměnu dosáhli.

Z hlediska věkových kategorií má hmotná stimulace největší procentní zastoupení u lidí ve věku 51–60 let, z 11 jich tuto variantu volilo 6. Vybralo ji také 12 z 28 pracovníků ve věku 41–50 let. Jednorázové zvýšení platu nejvíce volili lidé z nejmladší kategorie, a to 6krát, v ostatních kategoriích byl tento faktor zvolen vždy nejvýše dvakrát. V tabulce 4 je uvedeno rozložení vybraných hmotných a nehmotných stimulů. Pro učinění jednoznačnějšího závěru o vlivu věku na preferenci stimulů, by bylo vhodné provést další šetření o větším počtu respondentů. Výchozí premisou by mohlo být, že hmotné stimuly jsou nejdůležitější pro jedince ve věku 51–60 let.

Tab. 4: Rozložení vybraných stimulů na základě věku (vlastní zpracování)

Stimul	Jednorázové zvýšení mzdy	Finanční odměna za každý nadstandardní výkon	Nehmotný stimul
Věk			
30 a méně	6	10	25
31–40	2	7	14
41–50	1	11	16
51–60	2	4	5
61+	0	0	1

Šetřením bylo zjištěno, že hmotná stimulace hraje významnou roli pro fyzicky pracující zaměstnance – z 22 jich zvolilo hmotnou variantu stimulu 14, což představuje více než tři pětiny. Navíc další 4 vybrali možnost kariérního postupu, který často bývá spojen s vyšší finanční odměnou za vykonávanou práci. Oproti tomu pracovníci vykonávající duševní

práci zvolili hmotný stimul ve 29 případech, což tvoří lehce více než jednu třetinu. Lze tedy říci, že na preferenci stimulačního faktoru má vliv charakter pracovní činnosti, kterou pracovník vykonává. Nicméně by mělo být provedeno šetření na větším počtu respondentů, zejména by měla být získána data o více pracovnících vykonávajících fyzickou práci. Pro nové šetření, které by sbíralo data současně o respondentech vykonávajících fyzickou, tak i duševní práci, lze formulovat následující hypotézu:

„Hmotné stimulační faktory jsou významné zejména pro pracovníky vykonávající fyzickou práci.“

Pokud by se nové šetření zaměřilo pouze na fyzicky pracující zaměstnance, hypotéza by mohla znít takto:

„Pro pracovníky vykonávající fyzickou práci jsou důležité zejména hmotné stimuly.“

V tomto šetření se dále objevila tendence volit hmotný stimul u pracovníků, kteří mají pocit, že jejich finanční odměna neodpovídá přínosu společnosti, ve které pracují. Z těchto 30 respondentů jich ji zvolilo 20. Pokud pracovníci, kteří vnímají svou finanční odměnu jako korespondující s jejich přínosem, zvolili hmotný stimul, byla to ve 13 případech odměna za každý nadstandardní výkon a pouze v jednom případě jednorázová mzda. To opět dokazuje silný vliv odměny závislé na výkonu.

Pokud se jedná o vliv nehmotných stimulů na ochotu pracovat, lze si všimnout, že respondenti nejčastěji označili jako demotivační faktor zpětnou vazbu od nadřízených. Ta je v takových případech nejspíše poskytována buď nevhodným způsobem, nebo vůbec. Je to tedy právě tento faktor, který bývá vedoucími pracovníky nejčastěji opomíjen, a na který by se tudíž měli zaměřovat, a na jehož správné užívání by měli dbát. Úroveň užívání ostatních nehmotných stimulů je na velmi dobré úrovni vzhledem k jejich pracovníky vnímanému vlivu na ochotu pracovat.

Nehmotným stimulem, který podle respondentů nejčastěji nemá vliv na jejich ochotu pracovat, je možnost kariérního postupu. Tuto možnost zvolilo 37 pracovníků. Obdobně je

na tom možnost podílet se na rozhodování v organizaci, kterou jako nemající vliv na pracovní ochotu označilo 34 účastníků.

Respondenti zvolili středovou možnost vylučující vliv faktoru na jejich motivaci k pracovní činnosti také u hmotných stimulů, a to nejčastěji u vlivu závislosti finanční odměny na výkonu, a to 23krát. U této možnosti však byl také celkově druhý největší (po zpětné vazbě) počet odpovědí označující demotivační vliv. Na jednu stranu je tedy závislost odměny na výkonu významným stimulačním faktorem pro mnoho pracovníků, na druhou stranu to nemusí platit pro všechny.

Skutečnost rozdílných odpovědí v otázce 7, ale také volby středových možností u otázek 3 a 6, potvrzují tvrzení, že různí lidé mají různé potřeby, každý preferuje jiný typ stimulu. Ten, který motivuje jednoho pracovníka, nemusí mít vliv na jiného. Nelze proto jednoznačně určit stimul, který by zaručoval maximální vliv na motivaci všech pracovníků. Vždy je potřeba, aby lidé, kteří v organizaci zodpovídají za výkon a tedy i motivaci pracovníků, znali důsledně potřeby zaměstnanců, a podle toho volili užití stimulů. Tento dotazník by mohl sloužit ke zjišťování jak jejich osobních preferencí, tak jejich postojů k užívaným stimulům. Aby splnil tento svůj účel pro konkrétní organizaci, neměl by být anonymní, a měla by být vyřazena první otázka týkající se vztahu k organizaci. Žádný zaměstnanec by nejspíše neodpověděl, že není rád, že v organizaci pracuje, protože by se bál, že přijde o místo. Cíle může být dosaženo v případě, že je v organizaci nastolena atmosféra důvěry, a každý pracovník si bude jistý, že pravdivě vyplněný dotazník neublíží jeho postavení, a navíc bude věřit, že odpovědi přispějí k pozitivní změně. Na základě vyplněných údajů může organizace zajistit zvýšení výkonu svých zaměstnanců. Tento postup v kombinaci s měřením a hodnocením výkonu také může sloužit k ověření, zda to, co pracovníci vnímají jako okolnost mající vliv na jejich pracovní motivaci, opravdu takový vliv má.

7 Závěr

Není výjimečným jevem, že pracovníci v organizaci nepodávají takový výkon, jaký by vzhledem ke svým možnostem a schopnostem mohli, a pracovní dobu, za kterou jsou placeni, nevyužívají efektivně. V takovém případě je i celkový výkon organizace nižší, a tím pádem je nižší i konkurenceschopnost. Má však k dispozici různé nástroje, kterými se může takovým problémům snažit předcházet či je řešit. Nejdříve však musí identifikovat jejich příčinu. V případě, že se ukáže, že jsou zaměstnanci nedostatečně motivovaní ke své pracovní činnosti, jednou z možných variant nápravy je vytvořit systém odměňování, který prostřednictvím uplatňovaných stimulů zajistí zvýšení jejich motivace a tak i jejich výkonu. Stimuly mohou mít buď hmotnou či nehmotnou formu. Pokud organizace současně užívá obě formy, hovoří se o takzvané celkové odměně, která je považována za nejúčinnější řešení. Důležité je, aby celý systém odměňování byl propojen s organizační strategií a cíli a tvořil součást strategie řízení lidských zdrojů. Aby odměny poskytované pracovníkům plnily svůj účel, musí reflektovat jejich potřeby a musí být jimi vnímány jako spravedlivé.

Od počátku 20. století se mnoho autorů zabývá tématem motivace. Zatím však nebyl nalezen konsenzus a o žádné teorii nelze říci, že by byla univerzálně platná. Největší neshody panují v názorech ohledně motivačního účinku peněžních odměn. Někteří autoři jejich vliv popírají, jiní jsou jejich zastánci. Většina z nich jim přiznává alespoň krátkodobý vliv na výkon jedince, ale již ne na dlouhodobou motivaci. Negativní stanoviska se opírají především o argument, že pokud pracovník pracuje pod vidinou získání odměny, zaměřuje svou aktivitu tak, aby na ni dosáhl. V takovém případě nebude vykonávat nic, co by tuto skutečnost mohlo ohrozit. Je tedy potlačeno inovativní myšlení. Zastánci finančních odměn argumentují tím, že v každém období platilo, že kdo má více peněz, má větší moc, oplývá větší prestiží, je považován za schopnějšího a může si celkově dovolit žít lepší život. Nelze popřít, že čím více peněz člověk má, tím více a lepších věcí si může pořídit; od lepšího oblečení, bydlení a automobilu až po drahé dovolené či jiné způsoby trávení volného času. Někdo po nich touží více než jiný, každý se však pravděpodobně bude chtít mít spíše lépe než hůře.

Nicméně, peníze nejsou jediným, ani vždy hlavním důvodem, proč lidé pracují. Je mnoho potřeb, které pracovníci prostřednictvím práce mohou uspokojovat, přičemž ne všechny lze zajistit penězi. Dospělý člověk tráví v průměru třetinu svého produktivního života prací, proto lze předpokládat, že nebude vykonávat pouze to, co bude oceněno vyšší finanční částkou. Bude pravděpodobně chtít vykonávat práci, která ho bude současně bavit a vnitřně naplňovat. Organizace se tedy nemohou spoléhat na všemocnost hmotných odměn, ale musí se naučit využívat i nehmotné stimuly.

Empirické šetření, které jsem za pomoci techniky dotazníku provedla, potvrdilo, že pracovníci vnímají vliv hmotné i nehmotné stimulace na svou ochotu pracovat. Nehmotné stimuly byly zvoleny vícekrát než hmotné, zároveň ale nejčastěji vybíraným stimulem, který by měl aktuálně největší vliv na zvýšení respondentovy ochoty pracovat, byl právě stimul hmotný, konkrétně výkonové odměňování. Šetřením byl tedy ověřen silný vliv výkonového odměňování na motivaci k pracovní činnosti. Odměňování za každý nadstandardní výkon je klíčové pro mnoho pracovníků, včetně těch, kteří v organizaci pracují rádi, jejich práce je naplňuje, i pokud zároveň poskytovaná finanční odměna odpovídá podle jejich názoru přínosu společnosti, ve které pracují. Užívání tohoto typu stimulace však klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, kteří musí zajistit, aby výkon každého pracovníka byl pravidelně měřen a hodnocen a na základě toho náležitě oceňován.

Jednorázové zvýšení mzdy se ukázalo být významné především pro pracovníky, kteří mají pocit, že by za svůj přínos měli dostávat vyšší finanční odměnu, tedy se necítí být spravedlivě odměňováni. Dále bylo zjištěno, že hmotná odměna je velmi významným faktorem pro pracovníky vykonávající fyzickou práci.

Jako druhou nejdůležitější se ukázala potřeba pracovníků vykonávat práci, která je bude naplňovat. To je důkazem toho, že ne všichni lidé pracují pouze pro peníze, ale primárně prací uspokojují jiné potřeby. Dokládá to i skutečnost, že někteří lidé, kteří v dotazníku uvedli, že jejich finanční odměna podle jejich názoru neodpovídá jejich přínosu společnosti, v níž pracují, zvolili jako faktor, který by mohl mít největší vliv na zvýšení jejich ochoty pracovat, jiný než hmotný stimul.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jednalo o samovýběr, šetření nemělo reprezentativní, ale pouze informativní charakter. Na uvedené výsledky však může navázat další šetření, které bude provedené na větším počtu respondentů a již v něm bude zajištěna reprezentativita. Blíže zkoumán by měl být v první řadě vliv věku na preferenci stimulačních faktorů. Dále by mělo být ověřeno, zda opravdu pracovníci vykonávající fyzickou práci preferují hmotné stimuly před nehmotnými. V potaz by během šetření také měly být brány okolnosti, jako jsou například vztah k práci, kterou pracovník vykonává, či míra, do jaké pracovník vnímá svoji odměnu jako spravedlivou.

Na základě zjištěných poznatků bychom mohli říci, že existují dvě velké skupiny lidí, a to ti, jejichž pracovní jednání je poháněno především vidinou finanční odměny, a ti, jejichž prioritou je vykonávat smysluplnou práci, která je bude uspokojovat. Samozřejmě existují i další faktory, které jsou pro jiné pracovníky neméně významné. Priority jednotlivých pracovníků jsou rozdílné, a navíc v průběhu života proměnlivé.

Je tedy evidentní vliv jak hmotných, tak nehmotných stimulačních faktorů na pracovní ochotu a záleží vždy na konkrétních jedincích a jejich hodnotách a aktuálních životních podmínkách, kterým budou dávat přednost. Pokud se organizace budou o své zaměstnance z tohoto pohledu zajímat a systém odměňování jim přizpůsobí, mohou docílit jejich ochotného vkládání úsilí a schopností do vykonávané práce a tím přispět ke zvýšení výkonu celé organizace.

8 Soupis bibliografických citací

1. 2011 Employee Benefits Research. *Employee Benefits* [online]. May 2011 [cit. 2014-06-18], p. 9–23. ISSN 1366-8722. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60863207&lang=cs&site=ehost-live>.
2. ALBERTSON, David. Needed: New paradigms for effective total rewards. *Employee Benefit News* [online]. January 2000, vol. 14, issue 1 [cit. 2014-06-17], p. 64. ISSN 1044-6265. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2935324&lang=cs&site=ehost-live>.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARMSTRONG, Michael, Duncan BROWN. *Strategic Reward: Making it Happen*. London; Philadelphia, Pa.: Kogan Page, 2006. 266 s. ISBN 0-7494-4634-X.
6. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
7. d'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

9. Employers broaden definition of total rewards. *Employee Benefit News* [online]. May 2008, vol. 22, issue 6 [cit. 2014-06-17], p. 22–24. ISSN 1044-6265. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32204855&lang=cs&site=ehost-live>.
10. FREY, Bruno S. *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1997. 156 s. ISBN 1-85898-845-4.
11. GUPTA, Nina, Jason D. SHAW. Let the Evidence Speak: Financial Incentives are Effective!! *Compensation and Benefits Review* [online]. March/April 1998, vol. 30, no. 2 [cit. 2014-03-25], p. 26, 28–32. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/213686851?accountid=35514>.
12. HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 165 s. ISBN 80-7178-198-3.
13. HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. 2. vyd. New York: John Wiley, 1967. 157 s.
14. HUNČÍK, Branislav a Markéta KREJČOVÁ. Trendy v systémech odměňování ve firmách. *Moderní řízení*. 2010a, roč. 45, č. 9. *Trh práce a odměňování* (příloha). s. 6–8. ISSN 0026-8720.
15. HUNČÍK, Branislav a Markéta KREJČOVÁ. Benefits motivovat nedokážou. *Moderní řízení*. 2010b, roč. 45, č. 10, s. 54–56. ISSN 0026-8720.
16. Jak čeští zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance. *HR NEWS* [online]. 2006. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/jak-cesti-zamestnavatele-odmenuji-sve-zamestnance-id-261068>.

17. Jak platit zaměstnance? *Moderní řízení*. 2008, roč. 43, č. 3, s. 66–67. ISSN 0026-8720.
18. JUNG, Václav. Jak dovést zaměstnance k lepšímu výkonu? *Moderní řízení*. 2010, roč. 45, č. 8, s. 39–41. ISSN 0026-8720.
19. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
20. KOHN, Alfie. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review* [online]. September/October 1993, vol. 71, no. 5 [cit. 2014-03-25], p. 54–63. ISSN 0017-8012. Dostupné z:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9312031646&lang=cs&site=ehost-live>.
21. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-3.
22. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 210 s. ISBN 80-7261-116-X.
23. MACDONALD, Bob. Tips for Motivating Employees. *Canadian Manager* [online]. Summer 2004, vol. 29, issue 2 [cit. 2012-06-18], p. 12–13. ISSN 0045-5156. Dostupné z:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13913051&lang=cs&site=ehost-live>.
24. MASLOW, Abraham Harold. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row, 1970. 369 s.

25. MILLER, Laurie S. Total rewards offer escape from handcuffs of health reform. *Employee Benefit News* [online]. June 2013, vol. 27, issue 7 [cit. 2014-06-17], p. 43. ISSN 1044-6265. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87859797&lang=cs&site=ehost-live>.
26. MÍKA, Jan. Nefinanční benefity a motivace. *Personalista.com* [online]. 2004. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/nefinancni-benefity-a-motivace.html>.
27. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
28. Nové modely zvyšování produktivity práce. *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 12, s. 61–63. ISSN 0026-8720.
29. PAVLAS, Ivan. *Výkonová motivace a interpersonální potřeby*. Vyd. 1. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2011. 132 s. ISBN 978-80-7464-021-6.
30. PETZOLD, Jörg. Největší zabijácké faktory, které ničí motivaci a zapojení zaměstnanců. *HR NEWS* [online]. 2012. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/nejvetsi-zabijacke-factory-ktere-nici-motivaci-a-zapojeni-za-id-1669701>.
31. PFEFFER, Jeffrey. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review* [online]. May/June 1998, vol. 76, no. 3 [cit. 2014-03-26]. p. 109–119. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=547149&lang=cs&site=ehost-live>.

32. PINK, Daniel. *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 193 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
33. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
34. POSPÍŠIL, Martin. Devět tipů jak motivovat zaměstnance. *Personalista.com* [online]. 2009. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>.
35. QUINN, Richard D. Incentives? To do what? *Employee Benefit News* [online]. November 2004, vol. 18, issue 14 [cit. 2014-06-17], p. 9, 50. ISSN 1044-6265. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1383e7fa-ae04-469e-9a42-4721dc71068e%40sessionmgr4001&vid=22&hid=4106>.
36. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
37. RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ. *Motivace pracovního jednání.* 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
38. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření.* 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
39. SLANÝ, Miroslav. ANALÝZA: Finanční ohodnocení motivuje zaměstnance jen krátkodobě, jejich loajalitu lze získat i jinak. *Personalista.com* [online]. 2010. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/analyza-financni-ohodnoceni-motivuje-zamestnance-jen-kratkodobe-jejich-loajalitu-lze-ziskat-i-jinak/?poslat=1>.

40. SMOLKIN, Sheryl. Total rewards address generational differences. *Employee Benefit News* [online]. June 2007 [cit. 2014-06-17], p. 5. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=1383e7fa-ae04-469e-9a42-4721dc71068e%40sessionmgr4001&vid=29&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=26357984>.
41. SPRINGER, Christine Gibbs. Organizational Motivation. *PA Times* [online]. November 2006, vol. 29, issue 11 [cit. 2014-06-18], p. 8. ISSN 1041-6323. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23343349&lang=cs&site=ehost-live>.
42. TAYLOR, Frederick Winslow. *Zásady vědeckého řízení*. Praha: Prometheus, 1947. 92 s.
43. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
44. Total Rewards Model: A Framework for Strategies to Attract, Motivate and Retain Employees. *WORLDATWORK.ORG* [online]. 2011. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>.
45. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
46. URBAN, Jan. Umíte správně motivovat? *Mzdovapraxe.cz* [online]. 2011. [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35855v45551-umite-spravne-motivovat/?search_query=.
47. URBAN, Jan. Šest zásad odměňování. *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 7, s. 59–61. ISSN 0026-8720.

48. URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.
49. VROOM, Victor Harold. *Work and Motivation*. 3rd print. New York: John Wiley & Sons, 1967. 331 s.
50. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
51. What Is Total Rewards? *Worldatwork.org* [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp#>.
52. WHITE, Geoff, Janet DRUKER. *Reward management: a critical text*. London: Routledge, 2000. 239 s. ISBN 0-415-19680-9.
53. WHYTE, William Foote. *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry* [positiv]. New York: Harper & Brothers, 1955. 268 s.
54. WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. 2. vyd. London: Sage, 2013. 460 s. ISBN: 978-1-4462-5584-1.
55. WISCOMBE, Janet. Rewards Get Results. *Workforce* [online]. April 2002, vol. 81, issue 4 [cit. 2014-06-17], p. 42. ISSN 1092-8332. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?sid=1383e7fa-ae04-469e-9a42-4721dc71068e%40sessionmgr4001&vid=32&hid=4106&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=6462693>.