

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Olga Pokorná

Vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost

**The impact of financial rewards on work motivation and job
satisfaction**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2016

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vlivem finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. V teoretické části se věnuje složkám a systému odměňování, pracovní motivaci, druhům motivů, procesu motivace, zaměřuje se také na teorie pracovní motivace a shrnuje faktory motivace. Dále je věnována pozornost pracovní spokojenosti a jejím faktorům. V empirické části práce jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které zjišťovalo, jak lidé vnímají vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost.

Klíčová slova: finanční odměna, motivace, pracovní spokojenost, systém odměňování, postoj k penězům

ABSTRACT

This thesis deals with the impact of financial rewards on work motivation and job satisfaction. The theoretical part highlights reward system and its components, work motivation, motive types, motivation process, attention is paid to theories of work motivation and motivational factors are summed up. Attention is also paid to job satisfaction and its factors. In the empirical part of the thesis the questionnaire survey results are presented. The survey examined perceived impact of financial rewards on work motivation and job satisfaction.

Keywords: financial reward, motivation, job satisfaction, reward system, attitude towards money

OBSAH

0 Úvod	7
1 Odměňování pracovníků	9
1.1 Složky odměňování pracovníků	11
1.2 Systém odměňování pracovníků, mzdovorné faktory a determinanty odměňování pracovníků	12
2 Pracovní motivace	14
2.1 Motivy a druhy motivace	15
2.2 Teorie pracovní motivace	16
2.2.1 Teorie instrumentality	17
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah	18
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	21
2.3 Faktory pracovní motivace a motivační program organizace	25
3 Pracovní spokojenost	28
4 Empirické šetření vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost.....	32
4.1 Stanovení hypotéz	32
4.2 Metodika šetření	34
4.3 Charakteristika zkoumaného souboru	36
4.4 Výsledky šetření a interpretace dat.....	38
4.5 Diskuze	46
5 Závěr	51
6 Soupis bibliografických citací	53
7 Přílohy	56
Příloha A: Vzor dotazníku použitého pro empirické šetření	56

Příloha B: Vzor dotazníku Money Ethic Scale s 30 položkami	60
--	----

0 Úvod

Tématem mé práce je vliv finančních odměn na pracovní motivaci lidí a jejich pracovní spokojenost. Každá organizace se snaží obstát na trhu v porovnání s konkurencí. Tento boj může probíhat pomocí různých faktorů (např. modernizace technologií), ale naprosto zásadním faktorem jsou právě lidé, kteří v organizaci pracují. V poslední době, kdy dochází k hospodářskému růstu a nezaměstnanost v České republice patří k nejnižším v Evropě, se firmy více než dříve potýkají s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků. A boj o lepší postavení na trhu tak často nabírá podobu vzájemného si přetahování zaměstnanců. Cílem je tedy si zaměstnance udržet, a pokud je to možné, přilákat i nové. A samozřejmě je všechny motivovat a zvyšovat jejich pracovní spokojenost, což je možné mimo jiné i prostřednictvím finančních odměn. Domnívám se proto, že zvolené téma je velmi aktuální.

Cílem mé práce bylo na základě teoretického zpracování současného stavu poznání problematiky vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost provedení dotazníkového šetření a následná komparace výsledků šetření s hypotézami šetření a s teoretickými východisky práce. Pomocí dotazníkového šetření jsem zkoumala, jak skupina dotazovaných vnímá vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Cílovou skupinu, na kterou byl výzkum zaměřen, představuje z hlediska charakteru pracovní činnosti homogenní skupina zaměstnanců pracujících v soukromém sektoru. Vliv finančních odměn byl zjišťován pomocí otázek rozkrývajících postoj dotazovaných k tématu vlivu finančních odměn na motivaci a spokojenost a také otázek vycházejících z dotazníku Money Ethic Scale (MES). MES dotazník měří, jaké jsou postoje lidí k penězům a jeho autorem je Thomas Li-Ping Tang. Konkrétně bylo zkoumáno, zda je vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost vnímán jako pozitivní a je-li finanční odměna vnímána jako hlavní faktor motivace. A podobně, zda je finanční odměna vnímána jako hlavní faktor pracovní spokojenosti ve srovnání s ostatními faktory.

Práce je dělena do čtyř tematických kapitol. První kapitola věnuje pozornost odměňování pracovníků, jeho složkám, systému a mzdovorným faktorům. Druhá kapitola se zaměřuje na pracovní motivaci, motivy a druhy motivace, proces motivace, faktory, které motivaci ovlivňují, a velký prostor je vyčleněn teoriím motivace. Třetí kapitola pak pojednává o pracovní spokojenosti a faktorech, které na ni působí. Čtvrtá kapitola je věnována empirickému šetření. Popisují v ní cíle šetření, stanovení hypotéz a metodiku šetření a následně prezentují výsledky dotazníkového šetření.

Z české odborné literatury, která se věnuje tématu finančního odměňování, pracovní motivace a pracovní spokojenosti, byly významnými zdroji pro mou práci publikace Koubka, Kocianové a Urbana. Ze zahraniční literatury to byly publikace Arnolda a Armstronga. Dále bych

jmenovala Thomase Li-Ping Tanga, který se problematice finančních odměn věnuje dlouhodobě a je autorem dotazníku MES a dále Rynesovou, Gerharta a Minetteovou. Tito autoři mne inspirovali i při tvorbě dotazníku k empirickému šetření. Přínosem pro mou práci bylo i několik metaanalytických studií, které provedli Wileyová, Deci a kol., Kovach a Judge a kol., protože výstupy z nich jsou zajímavým shrnutím desetiletí snah určit, nakolik jsou peníze zásadní jak pro motivaci, tak pro pracovní spokojenost.

1 Odměňování pracovníků

Finanční odměňování a jeho působení na motivaci a spokojenost je předmětem studií a výzkumů po desetiletí. Přesto stále nedochází ke konsenzu (a to jak v odborných kruzích, tak mezi personálními pracovníky), zda je jeho vliv pozitivní, neutrální či negativní. Literární zdroje využívané v této práci tuto rozpolcenost demonstrují. Přesto se osobně domnívám, že postoj k finančním odměnám bude u pracovníků spíše pozitivní a z toho lze vyvodit, že i vliv finanční odměny na výše zmíněné aspekty (tedy pracovní motivaci a pracovní spokojenost) by měl být pozitivní. Koneckonců mzda obecně „...je ceněna všemi zaměstnanci bez ohledu na pohlaví, povolání, věk, příjem nebo zaměstnanecký status.“ (Wiley, 1997, s. 277).

Odměňování bývá označováno jako kompenzace nebo náhrada (finančního i nefinančního charakteru) za vykonanou práci a je jednou z nejvýznamnějších oblastí jak pro pracovníka, tak pro organizaci. (Kocianová, 2010, s. 160). Skrze odměňování je možné ovlivňovat výkon, motivaci a spokojenost lidí. Míra tohoto vlivu se samozřejmě bude lišit dle individuálních preferencí, potřeb ale i hodnotové orientace jedince. Obecně by odměňování mělo pomoci dosáhnout cílů organizace, mimo jiné právě prostřednictvím stimulování pracovníků k výkonu a působením na jejich motivaci a spokojenost. Kressler (2003, s. 118) uvádí, že účinnost odměny závisí především na dvou faktorech. Jedná se o to, jak efektivně odměna uspokojuje potřeby jednotlivce a jak přispívá k podnikatelským cílům organizace. Přičemž vztah je takový, že první faktor ovlivňuje naplnění podnikatelských cílů.

Často se můžeme setkat se zaměňováním pojmu mzda a plat. Ve své práci budu vždy užívat pojem mzda, jelikož se týká lidí pracujících v soukromém sektoru. Plat je „...peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (...), školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitě plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ (Zákon č. 262/2006 Sb). V případě mzdy se jedná o „...peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci...“ (Zákon č. 262/2006 Sb).

Zmínila jsem, že názory odborníků na vliv finanční odměny bývají rozdílné. Příkladem nesouhlasného stanoviska s pozitivním vlivem finančních odměn je studie Kovache (1987, s. 65), který na základě metaanalýzy dat z množství výzkumů provedených v posledních čtyřiceti letech usuzuje, že pozitivní vliv finančních odměn je marginální. Dokonce se domnívá, že u vedoucích pracovníků existuje falešná představa o jejich účinnosti, kterou je třeba rozptýlit.

Oproti tomu studie Rynesové, Gerharta a Minetteové (2004, s. 382), která se věnuje rozporům mezi reálným chováním lidí a jejich odpověďmi na otázky ve výzkumech, naznačuje, že ačkoli panuje obecný názor, že lidé při vyplňování dotazníků mohou význam finančních odměn přeceňovat, realita je spíše opačná. Dochází k tomu, že lidé neoznačí mzdu za pro ně důležitý motivační faktor, i když je skutečnost zcela odlišná. To může vyústit v podceňování odměn ze strany personálních pracovníků, kteří dojdou k tomu, že finanční odměna není efektivním motivátorem. Studie srovnává výsledky výzkumů, ve kterých byli lidé přímo požádáni ohodnotit význam finanční odměny číslem z dané stupnice, a studie chování v závislosti na různých motivačních faktorech. Zatímco v dotaznicích lidé finanční odměnu hodnotili v průměru číslem 5 (v daném případě tedy středem stupnice), ve studiích chování vychází téměř vždy jako neúčinnější motivátor.

Reakcí na tento fakt a způsobem jak získat validní data z dotazníků může být mimo jiné projekční technika. Tedy zeptat se, co si podle názoru dotazovaného o problematice myslí ostatní lidé. Při využití této techniky se v případě Jurgensenovy studie ukázalo, že při klasickém dotazování muži umístili mzdu na páté místo z deseti a ženy ji ohodnotily jen jako osmý nejdůležitější motivační faktor. Stačilo se ale zeptat, jak mzdu dle jejich názoru vnímají ostatní lidé, a ta se objevila na prvním místě. V podstatě tím bylo dotýčnými řečeno, že je finanční odměna nejdůležitějším faktorem pro všechny ostatní, jen ne pro ně (Rynes, Gerhart, Minette, 2004, s. 383). Takovéto výsledky jsou ohromující.

Osobně se domnívám, že základní mzda sama o sobě nebude působit na pracovníky dostatečně motivačně. Oproti tomu může ovlivňovat motivaci lidí, kteří se ucházejí o dané pracovní místo a rozhodují se mezi několika organizacemi. U zvýšení základní mzdy nebo platu bych již pozitivní efekt očekávala (v případě snížení negativní), avšak otázkou je, jak dlouho takový efekt působí, protože postupně si člověk na zvýšení přivykne. Dále si myslím, že základní mzda a plat ovlivňují pracovní spokojenost jak v negativním směru, tak v pozitivním směru. V případě nízké mzdy, která neodpovídá vykonané práci, může být nízká pracovní spokojenost v krajním případě důvodem odchodu z práce. Pokud ovšem člověk nehodlá podstoupit riziko nemožnosti najít novou práci (zde budou působit vnější faktory jako je situace na trhu práce i vnitřní faktory, například vnímané schopnosti nebo sebevědomí), ve své současné práci i přes nespokojenost zůstane. Na to ostatně i někteří zaměstnavatelé spoléhají. Větší potenciál pak vidím v pobídkových formách mzdy, které zároveň poskytují organizaci možnost diferenciovat odměny podle výkonu nebo zásluh pracovníků. Ti jsou si vědomi toho, že odměna je vázána na jejich výkon a je tedy pravděpodobné, že budou motivováni právě k výkonu či požadovanému pracovnímu chování.

1.1 Složky odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků zahrnuje následující složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 161).

Tab. 1 Složky celkové odměny *Zdroj:* převzato z Armstrong (2007, s. 520)

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

Celková odměna pak obsahuje všechny výše zmíněné složky odměny (viz. Tab. 1). Spojuje dvě kategorie odměn. Jsou jimi transakční a relační odměny. Transakční odměny zahrnují veškeré hmotné odměny, což jsou peněžní odměny (základní mzda nebo plat a zásluhová odměna) a zaměstnanecké výhody. Relační odměny jsou naopak nehmotné. Týkají se rozvoje a vzdělávání a zážitků nebo zkušeností z práce.

Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody organizace využívá k získávání nových pracovníků a jejich následné stabilizaci a nepeněžní odměny by měly být využívány pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Jako nevýhoda takových odměn bývá uváděn fakt, že mohou být kopírovány konkurenčními organizacemi (Armstrong, 2009, s. 44). Z těchto důvodů by organizace měly oba typy vhodně kombinovat. Armstrong (2009, s. 42) uvádí, že celková odměna je celistvý koncept, který žádnou složku odměňování neupřednostňuje před ostatními.

Koubek dále definuje vnější a vnitřní odměny, které do určité míry korelují s hmotnou a nehmotnou odměnou. Vnější odměny (hmotné) může organizace ovlivnit snáze. Naopak vnitřní odměna je spojována s tím jaké pocity pracovník chová ke své práci. Může se jednat o uspokojení, které mu práce přináší. Organizace zde může například zvýšit míru autonomie v práci nebo vytvářet kreativní úkoly (Koubek, 2009, s. 283).

1.2 Systém odměňování pracovníků, mzdovorné faktory a determinanty odměňování pracovníků

Systém odměňování určuje jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků (Koubek, 2009, s. 284). Vzhledem k tomu, že každá organizace je unikátní měl by být systém odměňování vytvářen na míru každé z nich a při jeho tvorbě by měla být brána v úvahu jistá pravidla (například zohlednění celkové strategie organizace). Zásadní je dle mého názoru otázka spravedlnosti. Systém odměňování může pozitivně působit na motivaci a spokojenost jen pokud jej pracovníci považují za spravedlivý.

Systém odměňování je tvořen následujícími složkami: strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování, postupy (procedury) odměňování. Strategie odměňování určuje dlouhodobé cíle organizace v oblasti odměňování, tak aby podporovaly dosahování cílů organizace. Politika odměňování určuje konkrétní postupy. Praxe odměňování pak tvoří struktury stupňů a sazeb (mzdové struktury). Procesy odměňování představují způsoby, jakými jsou prováděny praktické stránky odměňování. A nakonec postupy nebo také procedury odměňování slouží k udržení systému a k zajištění jeho fungování (Armstrong, 2009, s. 23).

Systém odměňování je pro fungování organizace zásadním bodem. Organizace má určitou představu čeho chce s jeho pomocí dosáhnout. Rovněž pracovník má své zájmy. Potřebuje peníze k zajištění životní úrovně své i rodiny, k udržení stability a jistoty a k uspokojení mnoha dalších potřeb. Pracovník je tudíž pro odměnu, kterou považuje za adekvátní, ochoten s ohledem na svoje schopnosti upravit svůj výkon. Mimo zájmů organizace a pracovníků však na systém odměňování působí řada dalších vlivů, které jsou vnější, a není možné je ovlivnit. Tyto vlivy je vždy nutné brát při tvorbě systému odměňování na vědomí. Kromě přerozdělení odměn pracovníkům a působení na jejich spokojenost a motivaci či poskytování zpětné vazby, má systém odměňování i další funkce. Například ovlivňuje atraktivitu organizace na trhu práce. Obecně by měl systém odměňování plnit následující úkoly:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení;
- odměňovat lidi za to jakou hodnotu vytvářejí;
- odměňovat správné chování a jednání, aby byla dána najevo jejich důležitost;
- vytvářet kulturu výkonu;
- získat loajalitu pracovníků a podpořit jejich angažovanost;
- napomoci k získávání a udržování kvalitních pracovníků;
- brát v potaz význam jak peněžních, tak nepeněžních odměň;
- pomáhat vytvářet dobré zaměstnanecké vztahy;
- propojit cíle podnikání a osobní hodnoty pracovníků s užívanými postupy odměňování;

- fungovat spravedlivě a rovně odměňovat;
- fungovat průhledně a srozumitelně (Armstrong, 2012, s. 624).

Při tvorbě systému odměňování je vhodné zvažovat následující faktory. Mají vliv na to, jakou podobu bude odměna mít a také jaká bude její výše. Rozlišujeme mzdovorné faktory *vnitřní* a *vnější*. Vnitřní mzdovorné faktory, které se týkají pracovníků a samotných pracovních míst, je možné shrnout do následujících skupin:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace;
- výsledky práce a profesní chování pracovníka a úroveň plnění pracovních úkolů;
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo v organizaci jako celku, které mohou negativně ovlivnit zdraví a bezpečnost (Koubek, 2009, s. 289).

Při odměňování pracovníků je tedy nutné brát ohled na vnitřní faktory, ale nesmí se podcenit ani vnější mzdovorné faktory, jimiž jsou:

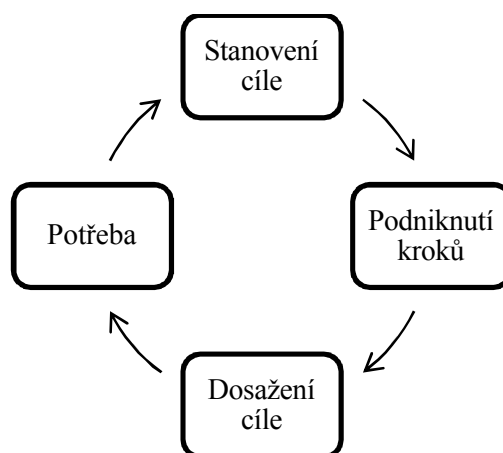
- situace na trhu práce;
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování (Koubek, 2009, s. 290).

Mzdovorné faktory spolu s dalšími okolnostmi vytváří determinanty odměňování. Mezi ně řadíme relativní hodnotu, kterou má daná práce pro organizaci, relativní hodnotu pracovníka, situaci na trhu práce, úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví a v konkurenčních organizacích na trhu práce, životní náklady v regionu nebo v zemi, životní způsob lidí v regionu a v zemi, objem prostředků, kterými organizace pro účely odměňování disponuje, používanou techniku a technologie v organizaci, produktivitu práce v organizaci, sílu odborů v kolektivním vyjednávání a právní normy týkající se odměňování (Koubek, 2009, s. 290).

2 Pracovní motivace

Všechny organizace se jistě zajímají o výkonnost svých lidí. Zajímá je také jak výkonnost udržet na vysoké úrovni. To nepochybně znamená, že by měly věnovat pozornost mnoha faktorům, které ji ovlivňují. Jedním z nich je motivace k práci. Volba vhodných motivačních prostředků, které by vedly k dobrovolnému zvýšení úsilí pracovníků tak, aby byl podpořen jejich výkon, je klíčovým faktorem úspěchu. Co ale motivace znamená a jak ji charakterizovat? Motivace je velice abstraktní pojem a v psychologii budeme obtížně hledat její univerzální definici. Přesto je možné říci, že se obecně jedná o jakousi sílu, která nás vede k určitému cíli. Týká se faktorů, které působí na naše chování. Tvoří ji tři složky: směr, úsilí a přetrvávání (Arnold a kol., 2007, s. 302). Splnění určitého pracovního úkolu zde představuje směr. Úsilí znamená naše zaujetí úkolem a také jakou energii do jeho splnění investujeme. Přetrvávání ukazuje, jak dlouho vydržíme vyvíjet úsilí, abychom úkolu dosáhli. Stejně je to i při procesu motivování jiných lidí k vykonání úkolu. Pomocí motivačních prostředků směřujeme tyto lidi ke splnění úkolu a pokoušíme se regulovat jejich úsilí a výdrž. Díky tomu je možné dosáhnout požadovaného výsledku. Motivací se zde rozumí chování, které se orientuje na určitý cíl, a lidi motivujeme, jestliže jim dáme najevo, že právě takové chování k dosažení cíle nebo odměny povede (Armstrong, 2007, s. 220).

Armstrong (2007, s. 219) konstatuje, že odpovědnost za motivaci pracovníků nesou především manažeři, kteří by měli chápat proces motivace. Model procesu motivace na obrázku 1 souvisí se vznikem potřeb. Pokud nejsou potřeby uspokojeny a nemůžeme něčeho dosáhnout, vzniká motivace tyto potřeby uspokojit. Člověk si tak stanoví cíl, který má nedostatky odstranit a podnikne kroky ve formě určitého chování, které povedou k uspokojení. Pokud pomocí těchto kroků dosáhne uspokojení potřeb, je nanejvýš pravděpodobné, že stejné chování aplikuje, když vznikne nová potřeba. Pokud cíle nedosáhne, kroky neopakuje a mění své chování.



Obr. 1 Proces motivace *Zdroj: převzato z Armstrong (2007, s. 220)*

Motivovat lidi k práci a lepšímu výkonu však není jednoduché. Neexistuje jediný přístup, který by působil univerzálně na každého. Motivace vždy závisí právě na potřebách jednotlivce a dále na jeho hodnotách a jeho preferencích. Tento fakt není často respektován a ze strany manažerů dochází k zjednodušeným představám o motivaci svých podřízených. Je rovněž pochopitelné, že v průběhu let se u jednotlivců životní hodnoty a potřeby mění. Způsob jak je motivovat bude vyžadovat reflektování tohoto faktu. A nemění se jen jednotlivci ale i doba a prostředí, ve kterém žijeme. Z dostupných dat vyplývá i změna hodnotových žebříčků celých generací.

Zajímavým příkladem je srovnání výzkumů na téma motivace zaměstnanců z let 1946, 1980, 1986 a 1992. Lidé byli požádáni o sestavení pořadí motivačních faktorů dle svých preferencí. Pokud jde o motivační faktory, které lidé identifikovali jako nejméně důležité, tak v roce 1946 i 1980 to byla disciplína. V roce 1986 a 1992 pomoc s osobními problémy. Jako nejdůležitější motivační faktor, který zaměstnanci preferovali, a který by na ně měl mít pozitivní vliv z hlediska zvýšení výkonu, bylo v roce 1946 uvedeno uznání za odvedenou práci. V roce 1980 a 1986 zaměstnanci uvedli jako zásadní motivační faktor zajímavou práci. Ve studii z roku 1992 pak jako nejdůležitější motivační faktor dominovala dobrá mzda (Wiley, 1997, s. 267). Uvažujeme-li lineárně a vezmeme v potaz, v jaké době žijeme nyní, pak toto zjištění koresponduje s myšlenkou, že i dnes by měly finanční odměny zaujmout přední místo. Shrňme-li pak výsledky výzkumů, tak se jako nejdůležitější motivátory pravidelně objevovaly dobrá mzda, uznání za odvedenou práci, bezpečnost práce, růst v organizaci a zajímavá práce (Wiley, 1997, s. 276). Wileyová (1997, s. 263) taktéž konstatuje, že stimuly spíše ovlivňují lidské chování než výkonnost. Pro úspěšnou motivaci k vyššímu výkonu by proto měla existovat silná vazba mezi pracovní výkonností a úsilím zaměstnance.

2.1 Motivy a druhy motivace

Existuje mnoho motivů, které mohou působit na to, jaké úsilí vložíme do plnění určitého úkolu. Rozlišujeme však dvě hlavní kategorie motivů podle jejich souvislosti s prací. Jedná se o motivy *intrinsické* a motivy *extrinsické*. Z názvů vyplývá, že se jedná o motivy, které jsou práci vnitřní a s prací souvisí a motivy, které jsou vnější a s prací nesouvisí. Potřeba peněz je extrinsickým motivem (Kocianová, 2010, s. 26).

Pokud bych měla charakterizovat druhy motivace, je možné vycházet z myšlenek Herzberga, který popsal dva druhy motivace, vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci ovlivňují faktory, které nás vnitřně uspokojují. Může se jednat o kreativní práci nebo míru samostatnosti. V případě vnější motivace se jedná o stimulaci a ovlivňování z vnějšku pomocí hmotných i nehmotných odměn

(Armstrong, 2007, s. 220). Finanční odměna je zde prezentována jako faktor, který ovlivňuje výhradně vnější motivaci. Někteří autoři se ale zaměřují i na to jak působí na motivaci vnitřní.

Marshall a Harrison (2005, s. 4-5), kteří se zabývali odměňováním zdravotnického personálu, podotýkají, že finanční odměny jsou bezpochyby jedním ze zásadních nástrojů, jak motivovat lidi a jako důsledek toho zlepšit zdravotní péči. Zdůrazňují, že pochopením působení finančních odměn na vnitřní motivaci se jejich účinek násobí a poukazují na faktory, na které je vhodné se zaměřit. Profesní motivaci může poškodit přehnaná byrokracie. Naopak ztotožní-li se cílové osoby s motivačním systémem, který bude zaměřen na jejich profesní hodnoty, bude odměňování efektivnější.

Vnitřní motivaci pracovníka se věnují i další autoři. Příkladem je studie Camerera a Hogartha (1999, s. 17-18), kteří vycházeli ze závěrů několika desítek experimentálních studií. Obecně je možno říci, že je-li vnitřní motivace dostatečně vysoká, nemá odměna takový dopad na výkon. Naopak u lidí, které práce nebaví a jejich vnitřní motivace je na nízké úrovni je možné počítat s pozitivním vlivem finančního odměňování. Autoři zdůrazňují, že bychom o finančním odměňování neměli přemýšlet v extrémech, tedy že vždy pomáhá nebo naopak vždy škodí a podotýkají, že účinek finančních odměn je srovnatelný s ostatními motivačními prostředky a finanční odměna může být použita i jako doplněk či náhrada jiných způsobů motivace.

Studie od Eisenbergera, Rhoadesové a Cameronové (1999, s. 1036) se ovšem přiklání k tomu, že finanční odměny, které jsou závislé na výkonu, mohou vnitřní motivaci posilovat. Existuje silný vztah mezi očekávanou odměnou za vysoký výkon a vnitřní motivací.

Rozdílně pak vliv finančních odměn hodnotí Deci, Koestner a Ryan (1999, s. 659). Ti došli k závěrům, že hmotná odměna může mít negativní vliv na vnitřní motivaci. A to zejména v případech, že je celá motivační strategie zaměřena primárně na hmotné odměňování. Takováto odměna slouží ke kontrole a úpravě lidského chování a v důsledku znamená větší dohled nad lidmi a velkou soutěživost. To všechno může vnitřní motivaci snižovat. Nízká vnitřní motivace pak pro organizaci představuje dlouhodobý problém. Jako alternativa k hmotnému odměňování jsou doporučeny strategie zaměřené na uspokojení psychologických potřeb a aktivní zapojení různorodých úkolů.

2.2 Teorie pracovní motivace

V oblasti pracovní motivace bylo formulováno mnoho teorií. Některé mohou působit zastarale, protože situace v řízení lidských zdrojů a celkově i společnost prošla výraznými změnami. V současném světě pracuje mnohem více žen a více lidí je zaměstnáno v sektoru služeb, než

tomu bylo kupříkladu před půl stoletím, což by mohlo platnost některých teorií ovlivnit. To ovšem neznamená, že je označuji za zbytečné. Naopak se domnívám, že snad všechny obsahují myšlenky, jež je možné stále využívat. Jejich znalost a reflektování současného stavu lidských zdrojů v organizaci můžou přinést velké úspěchy.

Často je používáno rozdělení na teorie obsahové a teorie procesní. Obsahové teorie se zaměřují na obsah. Tedy *co* nás motivuje k práci. Procesní teorie kladou důraz na proces. V popředí zájmu je tedy to, *jak* jsme motivováni k práci. Mimo tyto dva směry stojí teorie instrumentality (viz. Tab. 2).

Tab. 2 Přehled teorií pracovní motivace *Zdroj: převzato z Kocianová (2010, s. 27)*

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

2.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z vědeckého řízení Fredericka Taylora neboli taylorismu, který byl formulován ve druhé polovině 19. století ve Spojených státech. Tento tradiční přístup počítá s nízkými nároky na lidi, které zbavuje možnosti se samostatně rozhodovat. Klíčovým je co možná největší snížení času na vykonání úkolu a kontrola ze strany nadřízených (Arnold a kol., 2007, s. 331). Teorie instrumentality vychází ze Skinnerova principu podmiňování (Armstrong, 2007, s. 223). Toto podmiňování se děje pomocí odměn, s důrazem na odměny finanční, a trestů. Motivace se zvyšuje, „...jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu.“ (Kocianová, 2010, s. 28). Teorie instrumentality v zásadě předpokládá, že lidé pracují

pouze pro finanční odměnu a celkově práci zjednodušuje. Opačný přístup volil Herzberg, který prosazoval obohacení práce.

A právě Herzbergova teorie spolu s teorií instrumentality neuvažuje o motivaci jako o lidské vlastnosti. Nedostatek motivace není způsoben lidským faktorem, ale je důsledkem práce, která je málo motivující a lidé k ní nemají vztah (Arnold a kol., 2007, s. 331). To koresponduje s tvrzením Koubka (2009, s. 59), že míra motivace závisí na tom, zda mají pracovníci svou práci rádi a považují ji za významnou. Otázkou ovšem je, jestli praktické využití teorie instrumentality v takový vztah k práci vyústí.

Mohu říci, že Frederick Taylor považoval finanční odměnu za hlavní a prakticky jediný motivátor. Rovněž prosazoval odměny na základě výkonu. Nutno dodat, že tento názor vznikl před více než sto lety a také, že Taylor svůj přístup koncipoval pro dělnické profese.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah berou v potaz psychologické potřeby jedince. Tyto potřeby mohou mít biologický původ a silně ovlivňují naše chování. Je možné identifikovat dva směry, kterými se tyto teorie ubírají. Prvním je model založený na psychologickém růstu. Druhý obrací pozornost na více specifické potřeby jako je úspěch nebo moc. K teoriím zaměřeným na obsah řadíme hierarchii lidských potřeb, teorii ERG, teorii manažerských potřeb a také dvoufaktorovou teorii. Pokud nějaká potřeba není uspokojena, budeme zažívat nepříjemné pocity nerovnováhy či napětí. To nás motivuje k upravení chování tak, abychom tyto pocity zmírnili nebo úplně odstranili. Zde je nutné zmínit, že význam jednotlivých potřeb vždy závisí na preferencích dané osoby a mnoha dalších faktorech (např.: výchově, kulturním prostředí, dosavadních zkušenostech nebo nynější životní situaci).

Teorie humanisticky zaměřeného psychologa Abrahama Maslowa jistě patří mezi ty veřejnosti nejznámější. **Maslowova hierarchie potřeb** se nezabývá odlišnými preferencemi jednotlivců, kteří mohou vnímat důležitost různých potřeb odlišně. Proto se domnívám, že může působit relativně staticky a obecně.

Maslow popsal pět stupňů lidských potřeb. Patří mezi ně *potřeby fyziologické* (jídlo, pití, spánek), *potřeba bezpečí* (neohrožující prostředí), *potřeba souměřitelnosti* (sounáležitost s jinými lidmi nebo skupinami lidí), *potřeba úcty a uznání* (být respektován jak sebou samým, tak i jinými lidmi) a nejvyšší *potřeba sebeaktualizace* či také *seberealizace*, kde se jedná o rozvíjení svých schopností a naplnění potenciálu (Arnold a kol., 2007, s. 304). Tyto potřeby jsou dle Maslowa pro všechny lidi společné (Armstrong, 2007, s. 224). Fyziologické potřeby

stojí v hierarchii na nejnižším stupni a představují ty nejzákladnější lidské potřeby, zatímco potřeba sebeaktualizace stojí nejvýš. V této hierarchii se pohybujeme směrem vzhůru. Nutné je nejprve naplnit základní potřeby a poté se přesouváme k uspokojení potřeb, které stojí o stupeň výš. Tak se dostáváme až k sebeaktualizaci, která jakožto potřeba nejvyšší není nikdy zcela naplněna, protože před námi vždy stojí nové poznatky a výzvy.

Jak by tedy dle Maslowovy teorie působila finanční odměna? Finanční odměna, zde slouží jako jakýsi prostředník k uspokojování jednotlivých potřeb. Nemá motivační účinek sama o sobě, ale žádost po ní vzniká sekundárně z důvodu nenaplněné potřeby. To však platí jen v případě, že je finanční odměna vnímána danou osobou jako možnost, jak znovu nastolit rovnováhu. Různí lidé budou k uspokojení potřeb vnímat různá východiska. Obecně ale lze tvrdit, že pomocí peněz je možné uspokojit některé fyziologické potřeby (jídlo, pití) a také potřebu bezpečí (životní jistota, bydlení). S potřebou sounáležitosti je to ovšem složitější a peníze zde rozhodně nebudou hlavním faktorem. Potřeba úcty a uznání také nemusí s penězi souviset, pokud jsou ale považovány za indikátor úspěchu nebo jako forma uznání znalostí, schopností a odvedeného výkonu jedince, pravděpodobně bude tato potřeba naplněna. K uspokojení nejvyšší potřeby sebeaktualizace může finanční odměna přispět tím, že uspokojí potřeby stojící v hierarchii pod ní a finančně zajištěný člověk se tak může věnovat seberealizaci.

Lidskými potřebami se zabývá taktéž **Alderferova teorie ERG**, jejíž jméno je odvozeno z počátečních písmen tří skupin potřeb (existence, relatedness, growth), které identifikoval americký psycholog Clayton Alderfer. Jedná se o:

- *existenční potřeby*: zahrnují základní předměty nutné k životu;
- *vztahové potřeby*: týkají se vzájemnosti s dalšími lidmi;
- *růstové potřeby*: mají za následek vyvíjení tvůrčího úsilí (Kocianová, 2010, s. 28).

Stejně jako Maslow, utvořil i Alderfer jistou vizi o tom, jak jsou jednotlivé potřeby důležité. Existenční potřeby stojí nejnižše. Nad nimi stojí potřeby vztahové a jako nejvyšší je možné označit potřeby růstové. V souvislosti s Maslowem je možné pozorovat další podobnost. Existenční potřeby očividně korelují s potřebami fyziologickými a potřebou bezpečí. Potřeby vztahové zase odpovídají potřebě sounáležitosti a úcty. A konečně růst je dle mého názoru roven potřebě sebeaktualizace.

Finanční odměna, zde bude mít obdobně jako u Maslowa pozitivní vliv na motivaci v případě, že bude identifikována jako východisko k uspokojení především existenčních potřeb a do určité míry i potřeby růstu. Výše finanční odměny indikuje úspěch jednotlivce v práci a jeho kariérní postup, který bývá většinou spojen právě se zvýšením mzdy. Na uspokojení vztahových potřeb bude mít finanční odměna dle mého názoru minimální vliv.

Další teorie pracovní motivace zvaná **teorie manažerských potřeb**, byla formulována americkým psychologem Davidem McClellandem. Je v ní kladen důraz na potřebu úspěchu. McClelland se domníval, že na potřebě úspěchu závisí i hospodářská prosperita země. Čím vyšší potřebu úspěchu má obyvatelstvo konkrétní země, tím vyšší je její prosperita. Také byl toho názoru, že lidé se mohou vyšší potřebě úspěchu v průběhu života naučit (Arnold a kol., 2007, s. 309). Teorie manažerských potřeb má tři stupně motivace, které se odvíjejí od potřeb:

- *sounáležitosti*: zahrnuje vztahy se spolupracovníky;
- *prosazení se a pozičního vlivu*: potřeba dominantního postavení;
- *úspěšného uplatnění*: vázána na zajímavou činnost, potřebu rozhodování (Kocianová, 2010, s. 29).

McClellandovy stupně motivace rovněž korelují s Maslowovou hierarchií potřeb. Sounáležitost se u Maslowa vyskytuje na třetí úrovni, prosazení se a poziční vliv je zase podobný potřebě uznání a úspěšné uplatnění pak bude souviset s nejvyšší potřebou sebeaktualizace (Kocianová, 2010, s. 29).

Zamyslíme-li se nad teorií manažerských potřeb, finanční odměna zde bude souviset především s potřebou prosazení se a pozičního vlivu a také úspěšného uplatnění. Myslím, že z teorie manažerských potřeb přímo nevyplývá její motivační účinek. Je však možné, že člověk (a ideálně i jeho okolí) chápe peníze jako zdroj moci a jako měřítko svého vlivu a prosazení se ve společnosti. Pokud tedy bude mít takovou potřebu, je pravděpodobné, že jej bude možnost zvýšení finanční odměny nebo ideálně možnost povýšení spojená s lepším finančním ohodnocením více motivovat k práci. Stejná situace se týká potřeby úspěšného uplatnění. Pokud jsou peníze považovány za indikátor úspěšnosti, který doprovází zdárnou kariéru, budou pozitivně působit na pracovní motivaci. Potřeba sounáležitosti pak zahrnuje především sociální vztahy, a proto si nemyslím, že by k jejímu naplnění nějakým způsobem finanční odměna přispěla. Spíše je možné (ale ne nutné), že vysoké rozdíly ve mzdě mohou mezi lidmi na pracovišti vyvolávat určité napětí a tím možnost upokojení této potřeby snížit.

Poslední teorií, která se zaměřuje na obsah, je **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. Ve své práci se Frederick Herzberg zajímal o kvalitu pracovního života a vytvořil pojem obohacení práce. Takové obohacení a následné zvýšení kvality práce pak měla zajistit především rozmanitost a větší autonomie. Herzberg navrhl rozlišení mezi dvěma skupinami faktorů, které ovlivňují spokojenost a motivaci. Jsou jimi hygienické faktory a motivátory (Herzberg a kol., 1967, s. 16). Mezi hygienické faktory (též demotivátory nebo frustrátory), které jsou práci vnější, patří například mzda, pracovní podmínky, jistota pracovního místa nebo pracovní prostředí. V optimálním stavu nepůsobí, protože je člověk nevnímá. Působí-li, jsou zdrojem nespokojenosti. K motivátorům (satisfaktorům) řadíme mimo jiné pracovní výkon, uznání,

zajímavou práci nebo možnost kariérního postupu. Jsou vázané na osobnost a ovlivňují pracovní spokojenost, výkonnost a úsilí jak pozitivně, tak negativně. U hygienických faktorů jde o to uniknout nepříjemnostem. Motivátory se naopak týkají přímo člověka a jeho seberealizace (Kocianová, 2010, s. 30).

Dle Herzbergovy teorie patří mzda do skupiny hygienických faktorů a na motivaci a pracovní spokojenost nemají pozitivní vliv, protože jsou-li vhodně uplatňované, lidé je nevnímají a působí neutrálně. Z toho vyplývá, že finanční odměna (pokud je nedostatečná nebo nespravedlivá) má potenciál způsobovat pouze nespokojenost a snižovat motivaci. Dle Herzberga je člověku větší odměnou autonomie v práci, dobré vztahy na pracovišti nebo vyslovené uznání.

Herzbergova teorie má dodnes úspěch, ale vyvolala i vlnu nesouhlasu. Byla kritizována za použití nevhodné metody dotazování, která vyústila ve vznik právě výše jmenovaných faktorů. Dále je jí vytýkáno, že výzkumu se účastnilo málo lidí (Armstrong, 2007, s. 228). Herzberg sám uvádí, že sice původně zamýšlel dotazovat se mnohem většího vzorku, ale po provedené pilotní studii se rozhodl počet dotazovaných snížit a zaměřit se jen na střední management. Lidi z této oblasti považoval za lépe vzdělané, více komunikativní a pro daný výzkum vhodnější (Herzberg a kol., 1967, s. 24).

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

K teoriím zaměřeným na proces řadíme expektační teorii, teorii cílů a teorii spravedlnosti. Tyto teorie jsou zaměřené na psychologické procesy, které na motivaci působí. Procesy zde tvoří očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Ale pozornost je věnována i tomu, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Z tohoto důvodu je možné teorie zaměřené na proces označit jako teorie kognitivní neboli poznávací (Armstrong, 2007, s. 224). Kocianová (2010, s. 31) uvádí, že teorie zaměřené na proces jsou pro vedoucí pracovníky důležitější v tom smyslu, že na rozdíl od teorií potřeb nejsou tolik obecné a poskytují tak konkrétnější vodítka k motivování lidí.

Autorem **expektační teorie** je Victor Vroom. Vroom se snažil vysvětlit, jakým způsobem se lidé rozhodují pro určitou akci, pokud mají na výběr více možností. Tato teorie bývá často nazývána teorií VIE podle jejích hlavních složek. Těmi jsou:

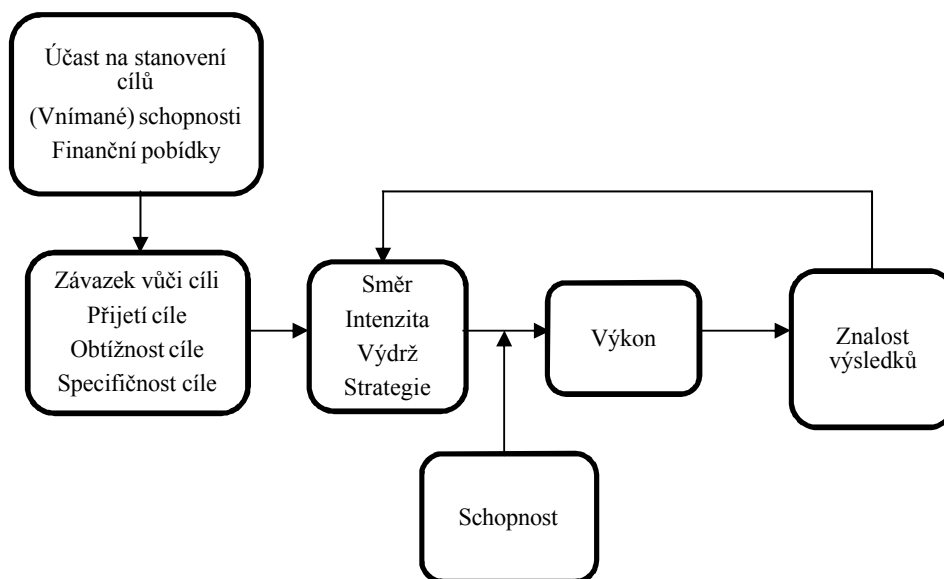
- *valence*: představuje subjektivní hodnotu výsledků akce;
- *instrumentalita*: závisí na tom, zda vykonání akce povede k jasným výsledkům;

- *expektance*: závisí na tom, zda člověk dokáže akci provést (Arnold a kol., 2007, s. 312).

To jestli se člověk odhodlá a je motivován akci provést, závisí na součinu všech složek. M (motivace) = V (valence) x I (instrumentalita) x E (expektance) je základní vzorec (Arnold a kol., 2007, s. 312). Z toho samozřejmě vyplývá, že pokud by byl jen jedna složka byla rovna nule, motivace k provedení akce bude také nulová. Vroomova teorie byla později rozšířena. Porter a Lawler k ní přidali dva faktory, které mají vliv na to, jak moc se jedinec snaží akci provést. Jsou jimi hodnota odměny a pravděpodobnost, že odměna závisí právě na vyvinutém úsilí (Armstrong, 2007, s. 225). Znamená to, že úsilí vložené do práce bude větší, pokud za ni bude získána odměna, které je hodnotná a pokud je evidentní, že investované úsilí k získání takové odměny skutečně povede.

Vztáhneme-li příklad na to, jak dle Vrooma motivuje finanční odměna, musíme vycházet z uvedeného vzorce M (motivace) = V (valence) x I (instrumentalita) x E (expektance). Čím vyšší by byly jednotlivé hodnoty, tím pozitivnější je její motivační vliv. Stěžejní by bylo, zda odměnu, kterou má člověk obdržet, vnímá jako atraktivní, uspokojivou a adekvátní. Hodnota neboli valence jakou peníze pro jednotlivce vyjadřují, se jistě bude lišit na základně mnoha faktorů (např. současné finanční situace, ad.). Dále je důležité, zda se člověk domnívá, že jeho úsilí povede k identifikovatelnému výsledku v podobě právě finanční odměny a zda vyhodnotí, že je schopen chování, za něž tuto odměnu získá. Pokud jsou tyto aspekty zhodnoceny kladně, lze říci, že finanční odměna bude na motivaci působit pozitivně.

V posledních letech si jako motivační přístup vydobývá velmi silnou pozici **teorie cílů**. Původně byla propagována již v 60. letech ve Spojených státech amerických Edem Lockem, který se mimo jiné inspiroval i z literatury zaměřené na řízení prostřednictvím cílů. Od té doby je tato teorie častým předmětem výzkumů (Arnold a kol., 2007, s. 319). K motivaci zde dochází prostřednictvím stanovení cíle. Cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout pomocí toho, jak se chová nebo jedná a jehož motivační účinek závisí na mnoha faktorech.



Obr. 2 Teorie stanovení cílů *Zdroj: převzato z Arnold a kol. (2007, s. 319)*

Jak můžeme vyčíst z Obr. 2, postoj vůči cíli je u člověka ovlivňován finančními pobídkami, vnímáním svých vlastních schopností a také tím, zda měl možnost se k danému cíli vyjádřit a účastnit se procesu jeho stanovení. Tyto okolnosti mají zásadní vliv na to, jak cíl přijme a jaký závazek si vůči němu utvoří. Dále z těchto okolností vyplývá vnímaná obtížnost a specifičnost cíle. Závazek, přijetí, obtížnost a specifičnost cíle ovlivňují motivaci jedince a strategie toho, jak se bude chovat, jak intenzivně a jak dlouho bude ochoten pracovat na splnění cíle. To vede k určitému výkonu, který je limitován schopnostmi. V neposlední řadě je zdůrazněna znalost výsledků snažení, tedy zpětná vazba. Ta má vliv na chování a jednání při dalším úseku plnění cíle a na jejich případné upravení požadavkům cíle. Jestliže nevíme, kam naše práce směřuje a jaký má význam, bude to jistě velmi frustrující a ve výsledku demotivující.

Finanční odměna působí hned na samém počátku stanovení cíle, kdy si k němu člověk utváří postoj, z něhož dále vyplývá, jak cíl přijme a jak intenzivně bude pracovat na jeho splnění. Z toho lze odvodit, že na základě výše finanční odměny je určena míra jejího motivačního účinku a motivace ke splnění samotného cíle. Dá se předpokládat, že obtížné cíle budou více motivující, pokud existuje spojitost mezi jejich úspěšným splněním a odměnou jednotlivce.

Teorie cílů byla v praxi podpořena mnoha výzkumy. Příkladem může být další výzkum Locka, Lathama a Menta. Bylo potvrzeno, že pokud se osoba s cílem ztotožní, k vyššímu výkonu vede spíše cíl složitý než cíl, který je obecně formulovaný a jednoduchý. Motivačně pak může působit i sama zpětná vazba (Arnold a kol., 2007, s. 320). Existují ale i výzkumy, které teorii cílů zpochybňují nebo poukazují na její nedostatky. Příkladem je výzkum Meyera a Gelaltlyho. Podle nich cíl plní jen funkci výkonnostní normy. Pokud už na pracovišti představa o

výkonnosti existuje, stanovení cílů nebude mít dostatečný motivační účinek (Arnold a kol., 2007, s. 323). Něco podobného ukázaly i výsledky Hawthornských experimentů provedených Eltonem Mayem o mnoho let dříve. Výkonnost a motivace jedince je ovlivněna tím, jaké představy o výkonnosti má celá skupina.

Autorem další teorie, která se zabývá procesem, je psycholog John Adams. Tato teorie se nazývá **teorie spravedlnosti** a původně byla vypracována v kontextu mezilidských vztahů, ale v současnosti je využívána i v oblasti pracovní motivace. Teorie spravedlnosti naznačuje, že lidé mají motivaci získat spravedlivou kompenzaci za vynaložené úsilí. Zde bude dle mého názoru silně záležet na tom, co jedinec za spravedlivé považuje. Co stačí jednomu, nemusí zdaleka splňovat nároky druhého.

Základní myšlenkou této teorie je, že člověk srovnává vztahy s jednotlivci dle toho, co do daného vztahu vložil a čeho se mu následně dostalo. Pokud vnímá nespravedlnost například ve srovnání s jiným vztahem, vzniká nerovnost. To člověka motivuje k tomu, aby vyvinul úsilí a tuto nerovnost odstranil (Arnold a kol., 2007, s. 315).

V 80. letech byla teorie spravedlnosti rozvinuta do **teorie organizační spravedlnosti**. Zde je rozlišováno mezi distribuční spravedlností a procedurální spravedlností (Arnold a kol., 2007, s. 316). Distribuční spravedlnost řeší, zda se lidé domnívají, že získali spravedlivou odměnu podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se zabývá tím, zda lidé považují rozdělování odměn v organizaci za spravedlivé (Armstrong, 2007, s. 226).

Teorie spravedlnosti předpokládá, že motivační účinek má především pocit nespravedlnosti či nerovnosti a je-li vnímána spravedlnost, je motivace minimální. Pocit nedostatečné (ale teoreticky i přehnané) finanční odměny ve srovnání s kolegou nebo jinou srovnávací osobou vyvolá neklid. Člověk je dle teorie spravedlnosti motivován, aby existovala rovnováha mezi jeho úsilím či přispěním organizaci a odměnami, které za to získá, jakou vidí například u osoby, se kterou se porovnává. Pokud tato rovnováha neexistuje, následuje akce, jež má za úkol rovnovážný stav nastolit. Člověk může například snížit nebo zvýšit svůj výkon, změnit osobu, se kterou se srovnává, za jinou nebo podniknout další kroky k dosažení spravedlnosti. Dle mého názoru je pravděpodobné, že mnohem větší snahu o dosažení rovnosti jedinec podnikne, pokud cítí, že byl odměněn nedostatečně, než by tomu bylo v opačném případě. Na základě rozšířené teorie organizační spravedlnosti je možné předpokládat, že pokud člověk cítí, že dostal nespravedlivou finanční odměnu, bude jeho spokojenost nízká. Vnímá distribuční nespravedlnost a je demotivován. A vnímá-li i procedurální nespravedlnost, pak se dá očekávat, že dojde k velkému narušení jeho závazku a loajality vůči organizaci. To se děje v případě, že se v rámci organizace nevhodně přerozdělují odměny a člověk zkrátka považuje celý systém odměňování za nespravedlivý.

Teorii občanství zmiňuje Arnold a kol. (2007, s. 317) v souvislosti s tím, jak je vnímána spravedlnost. Pokud je s člověkem zacházeno nespravedlivě, je méně motivován k tomu, být dobrým občanem organizace. Tato myšlenka je dle mého názoru v opozici k poznatkům, které nám přináší teorie spravedlnosti, kde nespravedlnost člověka právě naopak motivuje a pohání k akci.

Být dobrým občanem organizace znamená, že lidé jsou svědomití a poctiví a jsou ochotni si kromě řádného plnění svých pracovních povinností navzájem pomáhat. Takové chování je zajímavé právě z hlediska motivace, jelikož je ve většině případů volitelné (Arnold a kol., 2007, s. 317). Je logické očekávat, že dobrým občanem organizace bude člověk, se kterým je v organizaci zacházeno eticky a spravedlivě.

Pokud člověk pociťuje nespravedlnost, která vychází, z neadekvátní finanční odměny, tak dle teorie občanství, je méně motivován k tomu, aby jiným osobám v organizaci pomáhal například s řešením pracovních úkolů, účastnil se na životě organizace, choval se ohleduplně a slušně k druhým lidem a samozřejmě plnil své povinnosti. Pocit nespravedlnosti není pouze vnitřní záležitostí jedince, která ovlivňuje chování na daném pracovním místě, ale podle teorie občanství se přelévá i do vztahů s ostatními lidmi na pracovišti nebo do klimatu v celé organizaci, na které působí negativně. Takové klima jistě není žádoucí pro jakoukoli organizaci. Organizace by proto v první řadě měly mít zájem na tom, jednat se svými pracovníky spravedlivě a spravedlivě je odměňovat.

Shrneme-li poznatky z kapitoly o teoriích pracovní motivace, lze konstatovat, že jako nejvýznamnější motivátor vidí finanční odměnu teorie instrumentality. Teorie instrumentality je rovněž, ze všech popsaných teorií nejstarší. Ale i dle dalších motivačních přístupů, které bychom mohli označit za modernější a propracovanější, jelikož počítají s více faktory, které motivaci ovlivňují a chápou motivaci jako složitější proces, mají peníze svou důležitou a neopomenutelnou roli. Proti tomu stojí Frederick Herzberg, který pozitivní vliv finanční odměny na motivaci považuje za nulový.

2.3 Faktory pracovní motivace a motivační program organizace

Na to jak je člověk motivován působí mnoho faktorů. A to pozitivním i negativním způsobem. Tento fakt můžeme ostatně vyčíst i z kapitoly o teoriích pracovní motivace. Ve své práci se zabývám výhradně působením finančního odměňování. Přesto zde tyto faktory zmíním, protože budu dále zjišťovat do jaké míry je právě finanční odměna preferovaným stimulem a jakou důležitost jí pracovníci přikládají v porovnání s ostatními faktory.

Mezi faktory, které jsou používány k povzbuzování motivace a výkonnosti pracovníků, řadíme následující:

- *hmotná odměna*;
- *obsah práce*: míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, prestiž profese, ad.;
- *povzbuzování – neformální hodnocení*: uznání a ocenění výkonu pracovníka ze strany vedoucích pracovníků;
- *atmosféra pracovní skupiny*: celkově dobré vztahy na pracovišti;
- *pracovní podmínky a režim práce*: snaha organizace o jejich zkvalitnění;
- *identifikace s prací, profesí a organizací*;
- *externí stimulační faktory*: prestiž a image organizace na trhu práce, ad. (Kocianová, 2010, s. 38).

Faktory, které působí vyloženě negativně na pracovní jednání (demotivátory) jsou například:

- politikaření ve firmě;
- nevhodné vedení lidí;
- pokrytecké jednání;
- časté a neopodstatněné změny;
- nízká kvalita práce (Kocianová, 2010, s. 39).

Výše zmíněné faktory pak mohou organizaci sloužit jako vodítko při tvorbě motivačního programu. Motivační program slouží organizaci k získání si pracovníků. Snaží se ovlivnit jejich loajalitu, zvýšit jejich výkonnost, posílit chování, které organizace vyžaduje a samozřejmě se snaží zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků. Dalo by se říci, že se jedná o soubor pravidel a postupů práce s lidmi v organizaci. Motivační program postihuje dvě důležité oblasti v organizaci. Jsou jimi pracovní prostředí a systém odměňování.

Pracovní prostředí souvisí se zvoleným manažerským stylem, vztahy na pracovišti a kulturou organizace. Kvalitní pracovní prostředí posiluje účinek systému odměn a teoreticky může snížit jeho náklady. Manažeři by si měli všimnout a ocenit úspěchy pracovníků, projevovat jim důvěru a rovněž respekt. Na pracovišti by měla platit otevřená komunikace a pracovníci by měli mít možnost dále se rozvíjet. Systém odměňování by měl být propracovaný a měl by vycházet z cílů organizace. Odměna může mít podobu variabilní složky platu, zvýšení jeho základní výše, ale také uznání nebo pochvaly. Pracovník by ji měl získat na základě provedení požadované akce (Urban, 2003, s. 93).

Při tvorbě motivačního programu by mělo být zohledněno množství informací. Jako příklad je možné uvést informace o technických podmínkách práce a charakteristikách pracovního prostředí nebo informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních

charakteristikách pracovníků (Kocianová, 2010, s. 40). Je vhodné, zjistit, co motivuje pracovníky dané organizace. Díky tomu je možné prověřit přednosti a nedostatky systému řízení, který je používán a jeho vliv na motivaci (Kocianová, 2010, s. 39). Následnou úpravou systému řízení je možné na případné nedostatky reagovat.

3 Pracovní spokojenost

Termín pracovní spokojenost se používá relativně krátkou dobu. Ve starší literatuře si můžeme všimnout (například u Herzberga), že je místo něj užíváno pojmů jako „morale“ a „job attitudes“, tedy pracovní morálka a postoje k práci. V širším měřítku můžeme pracovní spokojenost považovat za součást spokojenosti životní (Kocianová, 2010, s. 34). Celková spokojenost člověka je velmi individuální a determinovat ji mohou mnohé aspekty jako například fáze psychologického vývoje člověka, jeho emoce, potřeby a hodnoty, kulturní prostředí, životní úroveň nebo naplněná očekávání. Pracovní spokojenost tak spokojenost životní může ovlivnit.

Přestože je těžké pracovní spokojenost přesně vymezit a v teorii není vždy chápána jednotně, je možné ji popsat jako „...reakci člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna, osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.“ (Kocianová, 2010, s. 35). Pracovní spokojenost má velký význam pro organizaci a řízení lidských zdrojů v ní, neboť souvisí s pracovní motivací i s výkonem. Od míry pracovní spokojenosti se odvíjí loajalita pracovníků k organizaci. Pracovní spokojenost vyjadřuje jaké pocity a postoje chovají jedinci ke své práci. Pokud jsou tyto pocity a postoje pozitivní, jsou v práci spokojeni. Pokud jsou negativní, vzniká pracovní nespokojenost. Postoje k práci ať už negativní nebo pozitivní se mohou týkat aspektů, jako jsou kolegové, nadřízený, vykonávaná činnost, pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnost vývoje, plat, pracovní doba a jistota pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 35).

Co se vlivu finanční odměny na pracovní spokojenost týká, tak Danish a Usman (2010, s. 163-164) došli k závěru, že odměny (konkrétně pravidelný přírůstek mezd, přídavky, bonusy a zaměstnanecké výhody), mají na motivaci a pracovní spokojenost zásadní a pozitivní vliv. Jakákoliv změna v odměňování, vyústí v odpovídající změnu motivace a spokojenosti pracovníků. Naopak faktory jako uznání či pracovní náplň se v působení na motivaci a spokojenost ukázali jako zanedbatelné. Z jejich výzkumu mimo jiné vyplývá, že různé aspekty pracovní spokojenosti korelují s pracovní motivací.

Erbasi a Arat (2012, s. 143) se věnovali vlivu finančních i nefinančních pobídek na pracovní spokojenost. Studie byla provedena v potravinovém řetězci. Data prokázala vztah mezi finančními pobídkami a mírou pracovní spokojenosti i mezi nefinančními pobídkami a mírou pracovní spokojenosti. Nicméně se jasně ukázalo, že finanční pobídky ovlivňují pracovní spokojenost více než ty nefinančního charakteru.

Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw a Rich (2010, s. 163-164) ovšem došli na základě metaanalytických dat k jinému závěru. Výše mzdy má dle jejich názoru jen malý potenciál ovlivnit pracovní spokojenost. Jen v případě, že má člověk vyšší mzdu než všichni ostatní, lze hovořit o pozitivním vlivu na pracovní spokojenost ve výraznější míře.

Tang a Gilbertová (1995, s. 329) zkoumali postoje lidí k penězům pomocí dotazníku Money Ethic Scale (MES) a jejich souvislost mimo jiné s vnitřní a vnější pracovní spokojeností. Výsledky ukázaly, že vnitřní pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje, pokud lidé vnímají peníze jako faktor reprezentující svobodu a moc. Vnější pracovní spokojenost pak ovlivňuje to, že lidé nevnímají peníze jako zlo.

Dodávám, že MES je dotazník, který měří postoj lidí k penězům a význam, který je penězům jednotlivci přikládán. Tento dotazník vytvořil Thomas Li-Ping Tang. Původně měl 50 položek představujících postoje lidí k penězům. Z toho bylo vybráno šest hlavních faktorů pro finální dotazník MES (dobro, zlo, úspěch, respekt/sebevědomí, rozpočet, svoboda/moc) s 30 položkami (Tang, 1992, s. 198-199). Tang (1995, s. 812-813) poukazuje na to, že lidé, kteří mají v MES vysoké skóre, si velmi cení peněz a chtějí jich mít ještě více než doposud. Zároveň se prokázalo, že lidé s vyšším skóre měli nižší spokojenost se mzdou. Na základě toho je logické předpokládat, že právě lidé, kteří si peněz velmi cení, jimi budou i vysoce motivováni.

Jak je zmíněno výše, na pracovní spokojenost působí velké množství faktorů na straně jedince i organizace. Dále na ni působí vnější faktory, které organizace není schopná ovlivnit. Tyto faktory samozřejmě nemusí působit všechny společně. Domnívám se, že k vyvolání spokojenosti či nespokojenosti může stačit pouze jeden faktor nebo jejich skupina. Záleží, jaký význam jim člověk přikládá.

Úroveň spokojenosti s prací mohou ovlivňovat vnitřní a vnější motivační faktory, úspěšnost jedince, vztahy na pracovišti a styl a kvalita řízení (Armstrong, 2007, s. 228). Veškeré vlivy, které na pracovní spokojenost působí, je možné utřídít do skupin na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti (obsah a charakter práce), na podmínky a okolnosti práce (řízení organizace, odměňování, péče o pracovníky, mezilidské vztahy), na vlivy na straně jedinců (osobnostní charakteristiky jedinců) a dále na mimoorganizační faktory (politika zaměstnanosti, ekonomická situace státu, trh práce, mzdová úroveň), které působí zvenku (Kocianová, 2010, s. 36). Faktem je, že stejně jako je obtížné motivovat všechny pracovníky, tak stejně těžce dosáhneme i pracovní spokojenosti u každého. Tento fakt je dán právě mnoha proměnnými, které na pracovní spokojenost působí a jejím individuálním rozměrem. Nicméně existují faktory, které může organizace vcelku dobře ovlivnit, a které pokud jsou zanedbány, vyvolávají nespokojenost zcela zbytečně. Urban (2003, s. 100) navrhuje zaměřit se na čtyři oblasti, které

jsou zdrojem největší nespokojenosti. Možnost je změnit má především manažer. Jsou jimi manažerský styl, výběr zaměstnanců, vymezení pracovních pozic a neobjektivní hodnocení.

Pracovní spokojenost již byla podrobena mnoha výzkumům, ty ukázaly, že některé faktory, které na ni působí, se objevují častěji a jejich význam je tedy považován za markantnější. Významné faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost v pozitivním smyslu, jsou „...průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřeně určené cíle práce, různorodá práce, možnost vlastní kontroly nad svojí prací (...), příležitost k využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální pozice ve skupině, finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnost vykonávané práce ad.“ (Kocianová, 2010, s. 36). Faktory, které působí naopak negativně a pracovní spokojenost snižují, jsou „...převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným, nedostatek času na osobní a rodinný život a psychosomatické důsledky práce.“ (Kocianová, 2010, s. 36).

Finanční odměna je pochopitelně významným faktorem pracovní spokojenosti. Výrazně ji ovlivňují mimoorganizační faktory. Nedostatečné finanční ohodnocení bude pravděpodobně vyvolávat nespokojenost. Armstrong (2009, s. 117) uvádí, že zásadní faktory, které mají vliv na spokojenost s finanční odměnou, se týkají toho, zda je mzda či její navýšení vnímána pracovníky jako spravedlivá a zda pracovníci vnímají, že je mzda v souladu s jejich přínosem organizaci. Z toho vyplývá, že pokud vnímám svou odměnu jako spravedlivou a v souladu s mnou vnímaným přínosem organizaci a žádné další aspekty tuto situaci výrazně negativně neovlivňují, budu pociťovat pracovní spokojenost.

Pracovní spokojenost a motivace k práci spolu velmi úzce souvisí a působí na sebe. Jak velká je tato souvislost a vzájemný vliv je ale obtížné určit. V odborné literatuře se objevují různé domněnky, které spolu ne vždy plně korespondují.

Spokojenost pracovníků je pro organizace důležitá. Závisí na ní kvalita výroby a služeb a také loajalita pracovníků. Je často považována za jeden z faktorů výkonnosti. Předpokladem k vyšší výkonnosti je motivace a předpokladem vyšší motivace je právě pracovní spokojenost (Urban, 2003, s. 99). Urban tedy předpokládá, že pokud jsou pracovníci spokojeni, je snazší je motivovat k výkonu. Armstrong (2007, s. 228) však vidí vztah motivace a spokojenosti opačně. Tvrdí, že je to motivace, která ovlivňuje spokojenost. Pokud jsou pracovníci motivovaní, budou lépe pracovat a dobře odvedená práce jim bude přinášet uspokojení. Spokojenost je zde tedy něco jako zpětná vazba a výsledek vysoké motivace a úsilí. Vyskytují se i názory, že pracovní spokojenost nemusí být činitelem pracovní motivace. Teorie pracovní motivace se zabývají různorodou povahou pracovního chování a to za různých okolností a vztah mezi

pracovním chováním a pracovní spokojeností tak není jednoznačně vymezen (Kocianová, 2010, s. 36).

Osobně se domnívám, že je možné, aby se pracovní spokojenost a pracovní motivace ovlivňovaly navzájem v obou směrech v tom smyslu, že spokojeného člověka lze opravdu snáze motivovat k výkonu a motivovaný člověk je výkonnější a pravděpodobněji dosáhne svých cílů, díky čemuž je spokojen.

4 Empirické šetření vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost

Cílem šetření je zjistit, jak pracovníci vnímají vliv finančních odměn na svou pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Dále do jaké míry je právě finanční odměna jako nástroj pro zvýšení motivace a spokojenosti pracovníky upřednostňována. Bude zkoumáno, jak jsou vnímány další faktory působící na motivaci a spokojenost. Dále budu zjišťovat, zda lidé preferují plošné zvyšování mezd nebo odměňování za výkon, zda vnímají svou mzdu jako spravedlivou a zda si celkově více cení hmotné nebo nehmotné odměny.

Výzkum bude mít podobu kvantitativního empirického šetření. Pro kvantitativní přístup je typickým myšlenkovým postupem dedukce. Na základě poznatků z teoretické části práce zformuluji hypotézy a ty budu následně ověřovat. Jako metodu sběru dat jsem zvolila písemný dotazník.

Empirické šetření bude zkoumat vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Vzhledem k tomu, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí velké množství faktorů, bylo pro potřeby mého šetření nutné přistoupit k určitým redukcím. Budu se zabývat především faktorem finanční odměny a další faktory, se kterými v šetření operuji, byly vybrány na základě toho, že bývají často uváděny v odborné literatuře jako nejpodstatnější. Vliv se zde zkoumá pomocí postojů lidí k danému tématu a jejich vnímání problematiky vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost.

4.1 Stanovení hypotéz

Na základě studia odborné literatury, v níž se značná část autorů shoduje na tom, že finanční odměna má potenciál pracovní motivaci ovlivnit pozitivním směrem, jsem stanovila následující hypotézu.

H1: Finanční odměna pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci.

Vzhledem k faktu, že na pracovní motivaci působí mnoho různých faktorů, lze úvodní hypotézu konkretizovat následující hypotézou.

H2: Finanční odměna je vnímána jako hlavní faktor pracovní motivace v porovnání s ostatními faktory.

Autoři jako jsou například Erbası a Arat či Danish a Usman se shodují, že finanční odměna zvyšuje pracovní spokojenost. Další hypotézu proto stanovuji takto.

H3: Finanční odměna pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Rovněž na pracovní spokojenost působí mnoho faktorů. Hypotéza H3 je konkretizována následovně.

H4: Finanční odměna je vnímána jako hlavní faktor pracovní spokojenosti v porovnání s ostatními faktory.

Domnívám se, že odměna, která zohlední výkon jednotlivce, motivuje více než plošné zvýšení mezd, kdy má člověk peníze jisté a nemusí vyvíjet žádné nadstandardní úsilí. Z tohoto důvodu stanovuji další hypotézu takto.

H5: Odměna zohledňující výkon jedince je více motivující než plošné zvýšení mezd.

Dále si myslím, že lidé vnímají hmotnou odměnu jako důležitější než nehmotnou odměnu. Proto zní další hypotéza následovně.

H6: Lidé si cení hmotné odměny více než nehmotné odměny.

Teorie spravedlnosti předpokládá, že finanční odměna může motivaci zvyšovat v případě, že lidé vnímají svou mzdu jako nespravedlivou a díky tomu podniknou kroky, které mají za cíl nastolit rovnováhu. Upraví tak svůj pracovní výkon. Následující hypotézu formuluji takto.

H7: Pokud se člověk domnívá, že je jeho mzda spravedlivá a odpovídá jeho výkonu, nepřikládá finančním pobídkám zvláštní význam.

Vzhledem k předpokladu, že lidé budou vnímat působení finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost jako pozitivní, lze říci, že i jejich postoje k penězům budou kladné. Hypotéza zní následovně.

H8: Měřené postoje k penězům budou kladné.

V odborné literatuře jsem narazila na zajímavou tezi Rynesové, Gerharta a Minetteové, kteří došli k závěrům, že odpovědi lidí ve výzkumech bývají v rozporu s jejich reálným chováním. Z tohoto důvodu navrhuji do výzkumu zařadit projekční otázky, které by měly zajistit validní data. Stejně jsem se rozhodla i já a vzhledem k tomu, že studie výše zmíněných autorů ukázala, že lidé měli u projekčních otázek vyšší skóre, zní má poslední hypotéza takto.

H9: Skóre z projekčních otázek bude vyšší, než když je respondent dotazován přímo.

K ověření platnosti hypotézy H7 slouží srovnání dat získaných otázkami č. 1, 2, 6 a 7. Platnost hypotézy H9 ověřím pomocí otázek č. 2c, 4c, 9 a 10. Ostatním hypotézám byla přiřazena vždy jedna otázka, které má sloužit k ověření jejich platnosti. Pro větší přehlednost vše uvádím v následující tabulce.

Tab. 3 Přiřazení otázek k hypotézám (*vlastní zpracování*)

Hypotéza	Přiřazené otázky
H1	č. 1
H2	č. 2
H3	č. 3
H4	č. 4
H5	č. 5
H6	č. 6
H7	č. 1,2,6,7
H8	č. 8
H9	č. 2c,4c,9,10

4.2 Metodika šetření

K ověření hypotéz bylo použito empirické kvantitativní šetření. Zvolila jsem kvantitativní přístup, jehož přednosti tkví především v rychlosti sběru dat a v tom, že výzkumník má minimální šanci výzkum ovlivnit (Reichel, 2009, s. 41). Disman (2002, s. 77) pak hovoří o tom, že „...kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu. To znamená, že je schopen řešit jen určitou kategorii problémů.“ Konkrétně, že „...může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými.“

Sběr dat proběhl pomocí písemného dotazníku. Podle Dismana (2002, s. 141) je tento způsob dotazování „...vysoce efektivní technika, která může postihnout veliký počet jedinců při relativně malých nákladech.“ Zároveň ale Disman (2002, s. 143) poukazuje na problém v podobě časté nízké návratnosti dotazníků. I přesto se dle mého názoru jedná o dobrou volbu. V krátkém čase budu mít možnost oslovit relativně vysoký počet lidí a bude lépe zajištěna jejich anonymita.

Dotazník byl doplněn krátkým průvodním textem, ve kterém jsem respondentům představila účel šetření a ujistila je o anonymitě získaných dat. V úvodu je rovněž zahrnuta informace o předpokládané době, která je na vyplnění dotazníku potřebná. Tato informace je často aspektem, který rozhoduje o tom, zda se lidé rozhodnou dotazník vyplnit. Reichel (2009, s. 107) varuje, že uvedený údaj by měl být pravdivý. V opačném případě se jedná o bezohledné jednání s respondenty. Orientační čas potřebný pro vyplnění dotazníku jsem ověřovala tak, že jsem před samotným rozesláním oslovila 3 lidi, kteří se pochopitelně následného šetření neúčastnili, a požádala jsem je, aby dotazník vyplnili a sdělili mi, jak dlouho toto vyplňování trvalo a zda jim otázky připadají srozumitelné. Všechny osoby se shodly, že vyplňování dotazníku nebylo časově náročné a všem otázkám rozuměly.

Při samotné tvorbě otázek jsem vycházela z doporučení Reichela (2009, s. 100), který konstatuje, že než začneme otázky tvořit, měli bychom si dopředu ujasnit, čím se chceme v rámci výzkumu zabývat. Dbala jsem toho, aby všechny otázky byly srozumitelné, jednoznačné, psychologicky přijatelné a nepůsobily sugestivně. Právě tyto aspekty Reichel (2009, s. 100-101) uvádí jako naprosto zásadní.

Dotazník se skládá celkem ze sedmatřiceti otázek. Pro větší přehlednost byly seskupeny do dvanácti otázek, které mají za cíl ověřit formulované hypotézy. Z toho jsou tři otázky dichotomické a zbylých devět polytomických. Dichotomické otázky (č. 5, č. 6 a č. 11) nabízejí na výběr dvě slovní možnosti. U všech polytomických otázek bylo užito pětibodové Likertovy škály, která je pro účely dotazníku zcela vyhovující, neboť kromě postoje k dané věci měří i to, jak silně s ní respondent souhlasí či nesouhlasí.

I přesto toto pozitivum jsem z užití Likertovy škály měla určité obavy. Nebyla jsem si jistá, jestli značná část respondentů nebude mít tendenci volit středovou možnost, což je poměrně častý jev. Disman (2002, s. 136) jako řešení navrhuje techniku nucené volby. Středová odpověď, která je neutrální, může být vynechána. Po úvaze jsem ale došla k závěru, že vynucení kladné nebo záporné odpovědi může získaná data rovněž negativně ovlivnit. Nakonec jsem zůstala u liché stupnice a mé obavy se nepotvrdily.

První otázka jednotlivě zjišťuje, jak respondent vnímá vliv finanční odměny na svou motivaci, pomocí rozmezí od *rozhodně nesouhlasím* po *rozhodně souhlasím*. Ve druhé otázce je pak požádán o přiřazení číselných hodnot 1 až 5 k devíti motivačním faktorům včetně finanční odměny. Tato otázka slouží k porovnání preferencí motivačních faktorů. Stejně jako otázka č. 1 a č. 2 jsou pak postaveny i otázky č. 3 a č. 4, které ovšem zkoumají pracovní spokojenost. Pátá otázka zkoumá, zda účastník výzkumu dává přednost plošnému zvýšení mezd nebo je raději odměňován na základě vlastního výkonu. Šestá otázka má za cíl zjistit, zda je pro zaměstnance důležitější hmotná nebo nehmotná odměna. Sedmá pak zjišťuje míru vnímané spravedlivosti odměny ve srovnání s odváděným výkonem. U otázky č. 8 jsem se inspirovala dotazníkem Money Ethic Scale (MES) určeným k měření postojů lidí k penězům. Tento dotazník byl vytvořen Thomasem Li-Ping Tangem a originál se nachází v příloze B. Pro účely mého dotazníku jsem jej upravila. Rovněž na základě studia literárních zdrojů jsem se rozhodla zařadit otázky č. 9 a č. 10. Jedná se o otázky projekční. Respondent je dotázán, na názor skupiny lidí, která je mu blízká, díky čemuž můžeme nepřímo zjistit i jeho vlastní názor. Zde jsem čerpala inspiraci z výzkumu Rynesové, Gerharta a Minetteové (2004), kteří z důvodů popsaných v teoretické části práce navrhuji zařadit do výzkumu právě projekční otázky. Reichel (2009, s. 105) projekční otázky doporučuje, zvláště pokud jde o postoj k tématu, které je nějakým způsobem citlivé či nepopulární. Odpověď za někoho jiného je v takovém případě

snazší. Peníze jsou pro mnoho lidí nepochybně citlivým tématem, a tak i z tohoto důvodu vidím zařazení projekčních otázek jako adekvátní. Otázka č. 11 zjišťuje pohlaví respondentů a skrze otázku č. 12 se dotazují na jejich věk. Otázka č. 12 byla navržena v souladu s tím, na co upozorňuje Reichel (2009, s. 54), a to že jednotlivé varianty znaku se nesmí navzájem překrývat. Otázky zjišťující základní sociodemografické údaje byly zařazeny na konec dotazníku zcela záměrně a rovněž dle doporučení Reichela (2009, s. 107), který uvádí, že nevhodné umístění takových otázek na úplný začátek dotazníku zapříčiňuje, že dotazník může působit jako policejní protokol či daňové přiznání.

Všechny otázky v mém dotazníku jsou uzavřené. Volné otázky, u kterých musí respondent doplnit odpověď sám, jsem nevolila, jelikož se domnívám, že pro většinu respondentů je příjemnější a pochopitelně snazší zvolit jednu z nabízených možností. To může být i jeden aspektů, který ovlivní počet navrácených vyplněných dotazníků. Volné otázky se užívají především v kvalitativním zkoumání a pro kvantitativní výzkum jako je ten můj jsou charakteristické právě otázky uzavřené (Reichel, 2009, s. 102).

4.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Respondenty šetření jsou čeští zaměstnanci pracující v soukromém sektoru. Jedná se o zaměstnance energetické společnosti E.ON. E.ON je německá společnost, která působí na českém trhu od roku 1998, a která působí převážně v jižních Čechách a na jižní Moravě. V celé Evropě má více než 58 000 zaměstnanců. V České republice zaměstnává přes 2 500 lidí. Má propracovaný systém odměňování a kromě finančních odměn se soustředí i na zaměstnanecké benefity, různé sociální výhody a na pracovní podmínky zaměstnanců.

Respondenti, pracující ve firmě, která se pohybuje v silně konkurenčním prostředí, byli vybráni záměrně, jelikož je zde předpoklad, že právě taková firma klade velký důraz na motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. Dále jsem se soustředila právě na to, aby firma, ve které má být šetření provedeno, měla propracovaný systém odměňování, který zahrnuje i nabídku různorodých nefinančních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Tento aspekt E.ON splňuje. To je pro účely mého výzkumu, kde mimo jiné zjišťuji preferenci hmotné či nehmotné odměny, ideální situace. Respondenti tak mají dostatečnou možnost právě tyto dva typy odměn srovnávat. Naprosto irelevantní by vzhledem k povaze šetření bylo oslovit kupříkladu lidi, kteří pracují v neziskových organizacích. U takových osob se předpokládá, že danou práci vykonávají z jiných pohnutek než je vysoká finanční odměna.

Pro účely výzkumu jsem potřebovala homogenní vzorek respondentů se stejným charakterem pracovní činnosti, podobné úrovně náročnosti práce, kteří jsou hodnoceni na základě stejného

systemu odměňování, který nabízí i dostatečně rozmanité nehmotné odměny. Práce všech respondentů, kteří byli osloveni, je výhradně kancelářská a tedy duševního charakteru. Všichni oslovení pracují na oddělení nákupu a logistiky. Náplň jejich práce tvoří činnosti jako objednávání materiálu z České republiky i ze zahraničí, dále objednávání služeb, zajištění logistiky, zakládání a správa kmenových karet materiálu, fakturace, aktualizace a kontrola cen nebo komunikace s dodavateli. Všichni respondenti mají středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání a pracují na plný úvazek. Vzhledem k povaze výzkumu jsem zjišťovala jen základní sociodemografické údaje. Hledala jsem totiž skupinu lidí, kterou spojuje především charakter pracovní činnosti.

Dotazník nebyl distribuován mezi širší veřejnost. Byl zaslán pouze lidem, kteří pracují v dané firmě a pouze těm, kteří splňují výše zmíněné aspekty. Respondenti byli osloveni skrze pět prostředníků elektronickou poštou. Zpráva obsahovala ujištění o anonymitě získaných dat a odkaz na dotazník v elektronické podobě. Dotazník byl vytvořen na stránce www.vyplnto.cz a byl označen jako skrytý. Tím jsem zajistila, aby nebyl přístupný nikomu z online komunity a předešla případnému znehodnocení dat náhodnými osobami. Dotazník tak mohli vyplnit pouze lidé, kterým byl zaslán přímý odkaz. Pokud by některý respondent projevil zájem o dotazník v písemné formě, bylo by mu vyhověno. Nicméně všichni se rozhodli vyplnit jej elektronicky. Na vyplnění dotazníku měli respondenti pět dnů pro případ, že se jej vzhledem ke svým časovým možnostem rozhodnou vyplnit později. Nicméně všichni, kteří se rozhodli výzkumu zúčastnit, tak učinili během prvních dvou dnů.

Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a jedná se tedy o samovýběr. Celkem bylo osloveno 115 lidí. Dotazník následně vyplnilo 91 lidí. Návratnost dotazníku činila velmi slušných 79,1 %. Dotazník vyplnilo 49 žen a 42 mužů. Jejich věková struktura byla následující. Skupinu 30 a méně let tvoří 9 lidí, skupinu 31 – 40 let tvoří 27 lidí, skupinu 41 – 50 let pak představuje 23 lidí. Respondentů, kterým je 51 – 60 let bylo celkem 20 a lidí nad 61 let bylo 12.

Domnívám se, že tento vzorek je z hlediska zastoupení mužů a žen a z hlediska věkové struktury dotazovaných celkem reprezentativní. Poměr žen a mužů je sice s mírnou převahou žen, ale blíží se situaci půl na půl. Rovněž věková struktura je poměrně rovnoměrně rozložena. Menší skupiny však tvoří lidé, kterým je méně než 30 let a dále lidé, kterým je nad 61 let. Největší skupinou jsou pak lidé mezi 31 a 40 lety.

4.4 Výsledky šetření a interpretace dat

Získaná data byla zpracována pomocí online editoru statistických ukazatelů na stránce www.kalkulacka.info a v programu MS Excel a MS Word. Pro větší názornost jsem data zpracovala rovněž do podoby grafů a tabulek.

Otázka č. 1. Finanční odměna zvyšuje mou pracovní motivaci.

Odpověď *rozhodně nesouhlasím* zvolilo 0 respondentů, *spíše nesouhlasím* 11 respondentů, *nejsem si jistý/á* 5 respondentů, *spíše souhlasím* 44 respondentů a *rozhodně souhlasím* 31 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 4,04. Další statistické ukazatele zobrazuje tabulka 4.

Tab. 4 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 1	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
	2	5	4,04	4	0,88	0,94

Data získaná otázkou č. 1 ukazují, že se většina respondentů přiklonila k odpovědím *spíše souhlasím* nebo *rozhodně souhlasím*. Na základě získaných dat mohu konstatovat, že jsem nenalezla výrazné rozdíly v odpovědích žen a mužů. Pro obě pohlaví je finanční odměna motivující. Ke stejným závěrům jsem došla i při srovnání věkových skupin. Rozdíly v naměřených hodnotách byly minimální. Bez ohledu na pohlaví nebo věkové rozdíly to znamená, že finanční odměna dle respondentů působí na pracovní motivaci pozitivně. Hypotéza H1 se tímto potvrdila.

Otázka č. 2: Ohodnořte číslem následující faktory dle jejich účinku na Vaši pracovní motivaci (1 – rozhodně nemotivuje, 5 – rozhodně motivuje).

Zde uvedu konkrétněji jen data týkající se faktoru finanční odměny. Data vztahující se na ostatní faktory spolu se statistickými ukazateli jsou přehledně zaznamenána v tabulce 5. Jako odpověď na otázku č. 2c (faktor finanční odměny) *rozhodně nemotivuje* zvolilo 0 respondentů, *spíše nemotivuje* 0 respondentů, *nejsem si jistý/á* 11 respondentů, *spíše motivuje* 29 respondentů a *rozhodně motivuje* 51 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 4,44. Medián je dokonce 5.

Tab. 5 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 2	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
kreativní práce	2	5	3,9	4	0,66	0,81
autonomie práce	1	5	3,73	4	1,58	1,26
finanční odměna	3	5	4,44	5	0,49	0,7

možnost vlastního rozvoje	1	5	3,53	4	1,35	1,16
uznání od nadřízených	2	5	4,22	5	1,01	1
vztahy na pracovišti	3	5	4,27	4	0,46	0,68
bezpečnost práce	1	5	2,53	2	1,68	1,3
pracovní podmínky	1	5	3,18	4	2,32	1,52
jistota pracovního místa	1	5	2,8	3	2,05	1,43

Ženy i muži nejčastěji volili možnost finanční odměna. Muži kladli důraz i na uznání od nadřízených, ženy jako druhý nejdůležitější faktor jejich motivace volily kreativní práci. Zaměstnanci nad 51 let pak označili za nejdůležitější vztahy na pracovišti. Obecně je možné říci, že při srovnání preferencí pracovníků na základě věku se finanční odměna umístila u všech věkových skupin na prvním nebo na druhém místě. V tabulce 6 jsem seřadila faktory působící na pracovní motivaci podle získaných průměrných hodnot. Finanční odměna figuruje na prvním místě, ale rovněž vztahy na pracovišti a uznání od nadřízených vykazují vysoké hodnoty. Ukázalo se, že ačkoliv je finanční odměna považována za hlavní faktor motivace, respondenti považují za důležité i sociální aspekty práce. Naopak jistota pracovního místa nemá výrazný motivační účinek a vzhledem k tomu, že lidé, kteří dotazník vyplňovali, pracují v kancelářském prostředí, nehraje pro ně zásadní roli ani bezpečnost práce.

Tab. 6 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 2	průměr
finanční odměna	4,44
vztahy na pracovišti	4,27
uznání od nadřízených	4,22
kreativní práce	3,9
autonomie práce	3,73
možnost vlastního rozvoje	3,53
pracovní podmínky	3,18
jistota pracovního místa	2,8
bezpečnost práce	2,53

Otázka č. 2 byla určena k porovnání preferencí stimulů a předpokladem bylo, že respondenti budou preferovat finanční odměnu. To se potvrdilo. Respondenti se jednoznačně shodli, že finanční odměna má na jejich motivaci pozitivní vliv a je hlavním faktorem motivace. Hypotézu H2 tímto označují za potvrzenou.

Otázka č. 3: Finanční odměna zvyšuje mou pracovní spokojenost.

Odpověď *rozhodně nesouhlasím* zvolilo 12 respondentů, *spíše nesouhlasím* 11 respondentů, *nejsem si jistý/á* 37 respondentů, *spíše souhlasím* 6 respondentů a *rozhodně souhlasím* 25 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 3,23. Další statistické ukazatele zobrazuje tabulka 7.

Tab. 7 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 3	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
	1	5	3,23	3	1,76	1,33

U třetí otázky se objevil větší rozdíl mezi odpověďmi žen a mužů. Z dat získaných třetí otázkou si můžeme všimnout, že respondenti velmi často volili středovou hodnotu škály a jejich odpovědi nebyly zdaleka tak jednoznačně kladné jako u první otázky. Střed škály volili častěji právě ženy. Při tvorbě otázek jsem se problému soustředění odpovědí na střed stupnice obávala, nakonec se moje obavy nenaplnily, protože až na tento konkrétní případ respondenti neměli tendenci volit neutrální možnost. Vzhledem k průměrné hodnotě a faktu, že souhlasné odpovědi volilo 31 lidí, zatímco nesouhlasné 23 lidí a s přihlédnutím k odpovědím u čtvrté otázky, kde byly naměřeny vyšší hodnoty (srovnání mediánu a průměru u otázek č. 3 a č. 4c) si dovoluji prohlásit hypotézu H3 za potvrzenou. Nutno ale dodat, že právě koncentrace značné části odpovědí ve středu škály statistické ukazatele pro třetí otázku zkresluje. Velká část respondentů zde není rozhodnutá a tak skutečně jen třetina lidí z celkového počtu uvedla, že finanční odměna jejich pracovní spokojenost zvyšuje.

Otázka č. 4: Ohodnořte číslem následující faktory podle toho, jak zvyšují Vaši pracovní spokojenost (1 – rozhodně nezvyšuje, 5 – rozhodně zvyšuje).

Zde opět uvedu konkrétněji jen data týkající se faktoru finanční odměny. Odpovědi na ostatní faktory stejně jako statistické ukazatele jsou přehledně zaznamenány v tabulce 8. Jako odpověď na otázku č. 4c (faktor finanční odměny) *rozhodně nezvyšuje* zvolili 2 respondenti, *spíše nezvyšuje* 20 respondentů, *nejsem si jistý/á* 9 respondentů, *spíše zvyšuje* 31 respondentů a *rozhodně zvyšuje* 29 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 3,71.

Tab. 8 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 4	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
kreativní práce	2	5	4,16	4	0,67	0,82
autonomie práce	1	5	3,4	4	1,47	1,21
finanční odměna	1	5	3,71	4	1,41	1,19
možnost vlastního	1	5	3,4	4	1,51	1,23

rozvoje						
uznání od nadřízených	2	5	3,66	4	1,3	1,14
vztahy na pracovišti	2	5	4,21	4	0,69	0,83
bezpečnost práce	1	5	2,7	2	1,64	1,28
pracovní podmínky	1	5	3,16	3	1,81	1,31
jistota pracovního místa	2	5	4,23	4	0,62	0,79

Zde se objevila diskrepance. Vychází ze srovnání otázky č. 4c s třetí otázkou. Ta byla podobného charakteru a vysoký počet lidí se přiklonil k neutrálnímu stanovisku. Z dat získaných čtvrtou otázkou mohu usuzovat, že nerozhodnutí lidé se přesunuli ke kladným odpovědím, jelikož nesouhlasné stanovisko zaujímá podobný počet lidí, ale střed škály volila jen desetina respondentů. Tento rozpor mohlo způsobit několik aspektů. Jedním z nich může teoreticky být určitá lenost. Část respondentů si například řádně nepřečetla otázku a prostě jen zakroužkovala možnost uprostřed. Ale vzhledem k ostatním odpovědím, které nepůsobí, že by dotazovaní nebyli dostatečně svědomití, si dovolím tvrdit, že v tomto problému nebude. Je ale zkrátka možné, že to způsobil charakter čtvrté otázky. Uvádí více faktorů, které na spokojenost působí a tak je prostě možné, že si dotazovaní lépe utřídili myšlenky.

Byly opět patrné rozdíly v odpovědích žen a mužů. Ženy častěji volily faktor vztahy na pracovišti a jistota pracovního místa pro ně byla na druhém místě. Muži a celkově respondenti ve středním a starším věku byli pragmatičtí a jistotu pracovního místa umístili na čelo žebříčku. Mladší lidé pod 40 let pak často volili faktor kreativní práce a finanční odměna. Finanční odměna tak dle získaných dat působí na pracovní spokojenost spíše u mladších ročníků, zatímco starší respondenti jsou spokojeni, pokud mají v práci pocit jistoty a stability. V tabulce 9 jsem seřadila faktory působící na pracovní spokojenost podle získaných průměrných hodnot.

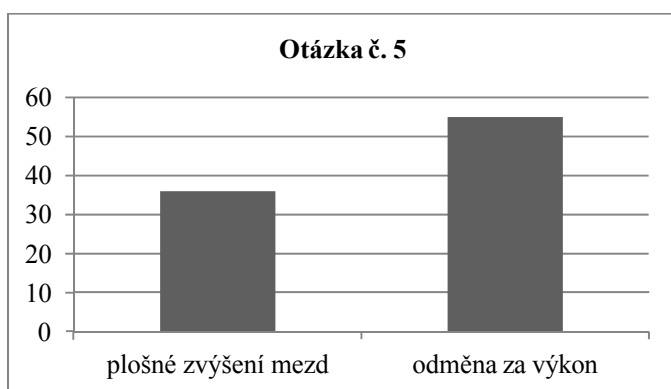
Tab. 9 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 4	průměr
jistota pracovního místa	4,23
vztahy na pracovišti	4,21
kreativní práce	4,16
finanční odměna	3,71
uznání od nadřízených	3,66
autonomie práce	3,4
možnost vlastního rozvoje	3,4
pracovní podmínky	3,16
bezpečnost práce	2,7

Odpovědi na otázku č. 4, která srovnává faktory pracovní spokojenosti, jasně ukazují, že i když je finanční odměna považována za relativně důležitou, respondenti se shodli, že jejich pracovní spokojenost zvyšuje spíše jistota pracovního místa a vztahy na pracovišti. Opět vidíme, že jsou reflektovány sociální aspekty práce. Finanční odměna se v pomyslném žebříčku umístila až na čtvrtém místě z devíti. Hypotéza H4 se tedy nepotvrdila.

Otázka č. 5: Vyberte, co Vás více motivuje.

Nadpoloviční většina 55 respondentů (tedy 60,4 %) zvolilo možnost *odměna, která zohlední můj vlastní výkon a plošné zvýšení mezd* pak vybralo 36 respondentů (tedy 39,6 %). Graf 1 zobrazuje rozložení odpovědí a vyplývá z něj, že i když většina respondentů dává přednost odměňování podle výkonu, skupina volící plošné zvýšení mezd není v žádném případě zanedbatelná. To opět potvrzuje, že neopomenutelná část respondentů si cení jistoty a stability. Odpovědi na pátou otázku neukázaly výraznější rozdíly mezi muži a ženami. Starší respondenti volili spíše plošné zvýšení mezd. Skupina lidí pod 30 let se jednoznačně přiklonila k odměňování za výkon.

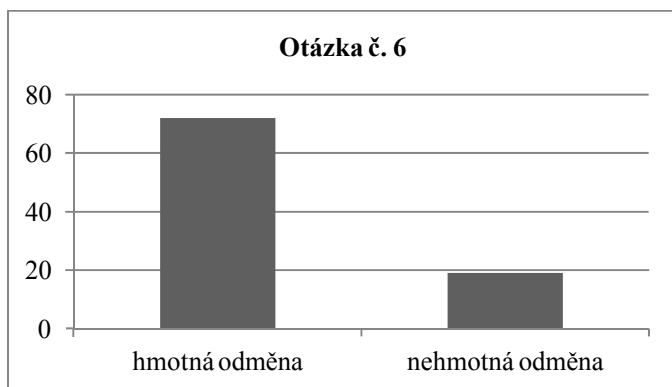


Graf 1 Znárodnění rozložení odpovědí (*vlastní zpracování*)

Data získaná pátou otázkou ukazují, že lidé považují odměnu, která zohlední jejich vlastní výkon za více motivující než plošné zvýšení mezd. Hypotéza H5 byla potvrzena.

Otázka č. 6: Vyberte, která ze složek celkové odměny je pro Vás přednější.

Hmotnou odměnu zvolilo 72 respondentů, což představuje 79,1 % dotazovaných a *nehmotnou odměnu* 19, což je 20,9 % dotazovaných. Z grafu 2 je viditelné, že hmotnou odměnu preferuje drtivá většina dotazovaných. Rovněž nebyly nalezeny výrazné rozdíly v odpovědích na základě věku nebo pohlaví.



Graf 2 Znárodnění rozložení odpovědí (*vlastní zpracování*)

Získaná data tak jednoznačně prokazují, že hmotná odměna je ceněna více než nehmotná. Konstatují, že hypotéza H6 byla verifikována.

Otázka č. 7: Má současná mzda je spravedlivá, odpovídá mému pracovnímu výkonu.

Odpověď *rozhodně nesouhlasím* zvolili 3 respondenti, *spíše nesouhlasím* 33 respondentů, *nejsem si jistý/á* 2 respondenti, *spíše souhlasím* 28 respondentů a *rozhodně souhlasím* 25 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 3,43. Další statistické ukazatele zobrazuje tabulka 10. Získaná data dále naznačují, že pocit nespravedlivé odměny mají spíše muži a lidé z věkové kategorie pod 30 let. Obecně jsou muži a mladí lidé považováni za velmi ambiciózní a ctizádostivé, to může být i důvodem, proč mají pocit, že jsou odměňováni nedostatečně. Většina dotazovaných si však myslí, že je jejich odměna adekvátní k jejich výkonu. Teoreticky to znamená, že lidé vnímají přerozdělování odměn v organizaci jako spravedlivé.

Tab. 10 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 7	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylnka
	1	5	3,43	4	1,72	1,31

Hypotéza H7 se byla falsifikována. Skoro dvě třetiny respondentů se domnívají, že je jejich mzda spravedlivá. Data získaná otázkami č. 1, 2 a 6 naznačují, že i přesto je finanční odměna považována za velmi důležitou a že zvyšuje motivaci.

Otázka č. 8: Pomocí škály 1 – 5 (1 – rozhodně nesouhlasím, 5 – rozhodně souhlasím) ohodnořte svůj postoj k následujícím tvrzením.

Výsledné hodnoty jsou pro větší přehlednost shrnuty v následující tabulce.

Tab. 11 Statistické ukazatele (vlastní zpracování)

Otázka č. 8	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
peníze jsou pro mne prostředkem, jak naplnit své potřeby	4	5	4,75	5	0,19	0,43
peníze jsou prostředkem, jak zvýšit svůj společenský status	1	5	2,93	3	0,94	0,97
peníze představují moc	1	5	3,42	4	1,19	1,09
peníze jsou zlo	1	5	3,01	3	2,1	1,45
peníze jsou symbol úspěchu	3	5	4,7	5	0,34	0,58
peníze jsou symbolem autonomie a svobody	3	5	4,73	5	0,26	0,51
peníze jsou důležité	2	5	3,54	4	1,08	1,04
peníze utracím velmi obezřetně	2	5	4,56	5	0,51	0,71
peněz si velmi cením	2	5	3,97	4	0,76	0,87
peníze Vám dají možnost být tím, čím chcete	1	5	3,34	4	1,26	1,12

Otázka č. 8 měří postoje k penězům. Jak vidíme v tabulce 11, zdaleka nejvyšší skóre získala hesla: peníze jsou pro mne prostředkem jak naplnit své potřeby, peníze jsou symbolem autonomie a svobody a peníze jsou symbol úspěchu. Tyto tři varianty měly nejvyšší průměrné hodnoty, jak při srovnávání odpovědí žen tak mužů. Lidé se bez ohledu na věkové rozdíly vyjádřili, že peněz si cení a obezřetně je utrací. Oproti tomu nejméně lidí si myslí, že peníze jsou prostředkem jak zvýšit svůj společenský status nebo, že peníze jsou zlo, i když i zde se pohybuje průměrná hodnota nad středem.

Celkově z dat získaných otázkou č. 8 vyplývá, že postoje dotazovaných k penězům jsou kladné a tyto kladné postoje zřejmě ovlivňují i celkové výsledky šetření. Mohu říci, že hypotéza H8 byla potvrzena a lidé o penězích smýšlejí pozitivně.

Otázka č. 9: Představte si člověka podobné profese a věkové skupiny jako jste Vy. Ohodnořte, do jaké míry jej dle Vašeho názoru, motivuje finanční odměna.

Odpověď *rozhodně nemotivuje* zvolilo 0 respondentů, *spíše nemotivuje* 0 respondentů, *nejsem si jistý/á* 0 respondentů, *spíše motivuje* 26 respondentů a *rozhodně motivuje* 65 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 4,71. Další statistické ukazatele zobrazuje tabulka 12.

Tab. 12 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 9	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
	4	5	4,71	5	0,2	0,45

U odpovědí žen i mužů i u všech věkových skupin byly ve srovnání s otázkou č. 2c naměřeny vyšší hodnoty. Průměrná hodnota u otázky č. 9 je 4,71. Srovnáme-li to s otázkou č. 2c, kde je průměrná hodnota 4,44, vyjde nám, že většina respondentů se domnívá, že lidé jim podobní jsou finanční odměnou motivováni více než oni sami. Rozdíl činí 0,27.

Otázka č. 10: Představte si člověka podobné profese a věkové skupiny jako jste Vy. Ohodnoťte, do jaké míry dle Vašeho názoru, zvyšuje finanční odměna jeho pracovní spokojenost.

Odpověď *rozhodně nezvyšuje* zvolilo 0 respondentů, *spíše nezvyšuje* 11 respondentů, *nejsem si jistý/á* 7 respondentů, *spíše zvyšuje* 38 respondentů a *rozhodně zvyšuje* 35 respondentů. Průměrná hodnota je tedy 4,07. Další statistické ukazatele zobrazuje tabulka 13.

Tab. 13 Statistické ukazatele (*vlastní zpracování*)

Otázka č. 10	minimum	maximum	průměr	medián	rozptyl	směrodatná odchylka
	2	5	4,07	4	0,94	0,97

I zde byly u odpovědí žen i mužů i u všech věkových skupin ve srovnání s otázkou č. 4c naměřeny vyšší hodnoty Průměrná hodnota u otázky č. 10 je 4,07. Srovnáme-li to s otázkou č. 4c, kde je průměrná hodnota 3,71, opět dojdeme k rozdílu a ten je 0,36. Můžeme konstatovat, že hypotéza H9 platí.

Pokud budeme vycházet z toho, že projekční technika zde funguje, tak lze říci, že získaná data znamenají, že jsou-li respondenti dotázáni přímo, podhodnocují význam jaký pro ně má finanční odměna. Pokud se nad tím zamyslím, je teoreticky možné, že i když je dotazník anonymní, respondenti podvědomě nechtějí přiznat, jak moc jsou pro ně peníze důležité. Jako by se snad domnívali, že to není taktní a společensky přijatelné.

Z výsledků šetření vyplývá, že finanční odměna zvyšuje pracovní motivaci a je preferovaným faktorem pracovní motivace. Finanční odměna dále zvyšuje pracovní spokojenost, ale preferovaným faktorem působícím na pracovní spokojenost není. Lidé si podstatně více cení hmotných odměn nad nehmotnými a více je motivuje odměňování, které zohlední jejich vlastní výkon než plošné zvyšování mezd. Jejich postoje k penězům jsou spíše kladné. Dotazovaní vnímají peníze jako prostředek k naplnění potřeb, což vidí i jako jejich nejdůležitější funkci. Dále jsou peníze vnímány jako symbol autonomie a úspěchu. Stanovisko, že peníze jsou zlo, zaujímá nižší počet lidí. Tento kladný přístup k penězům má jistě za následek i to, že vliv finančních odměn je většinou vnímán jako pozitivní. Pokud by byli lidé k penězům více skeptičtí, je dosti pravděpodobné, že výsledky šetření se budou ubírat jiným směrem. Nicméně je nutné dodat, že respondenti, o nichž je nyní řeč, jsou orientováni i na sociální aspekty práce. To je vidět i z odpovědí na otázky porovnávající vliv jednotlivých faktorů. Zde byly vyzdvihnuty i další aspekty pracovního života než je odměňování. Pracovní spokojenost zvyšuje zejména jistota pracovního místa a vztahy na pracovišti. Šetření také ukázalo, že dotazovaní si příliš necení bezpečnosti práce a pracovních podmínek. To může být následek faktu, že respondenti jsou lidé, kteří pracují výhradně v kancelářském prostředí, a proto nepřikládají těmto faktorům takový význam.

4.5 Diskuze

Cílem mého šetření bylo zjištění vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Výsledky šetření z větší části potvrdily platnost mých hypotéz.

Celkový dojem z šetření je takový, že lidé vnímají pozitivní vliv finančních odměn především v oblasti posílení motivace. Finanční odměny rovněž zvyšují pracovní spokojenost, ale zde už lidé nevnímali jejich vliv jako tolik markantní a upřednostnili něco jiného. Mohu říci, že další faktory, které respondenti označili za významné jak pro jejich motivaci, tak pro jejich spokojenost, byly vztahy na pracovišti, uznání od nadřízených a kreativní práce. Výsledky výzkumu tak naznačují, co lidé od své práce očekávají. Celkově jsou peníze pro naprostou většinu dotazovaných velmi důležité. Na základě závěrů studie, kterou provedla Carolyn Wiley (1997) mohu konstatovat, že trend pokračuje a i dnes je finanční odměna považována za hlavní motivátor, což je v ostrém kontrastu se studií Kovache (1987), který vliv finanční odměny marginalizuje.

Stejně jako Danish a Usman (2010) jsem došla k závěru, že finanční odměna je zásadní motivátor a její vliv na pracovní motivaci mohu označit za pozitivní. Z mého šetření rovněž vyplývá, že finanční odměna má potenciál zvyšovat i pracovní spokojenost. Nicméně zatímco

zmínění autoři došli k závěru, že faktory jako uznání jsou z hlediska motivace a spokojenosti zanedbatelné, výsledky mého šetření ukázaly, že zejména v oblasti zvýšení motivace zaměstnanců má uznání od nadřízených vysoký potenciál.

Vzhledem k tomu, že respondenti vnímají vliv finančních odměn na pracovní motivaci jako pozitivní, bude přínosné si postoje respondentů k penězům porovnat s východisky teorií pracovní motivace. Nejvyšší skóre měla věta *peníze jsou pro mne prostředkem, jak naplnit své potřeby*. Z toho plyne, že teorie zaměřené na potřeby jednotlivce jsou v tomto případě platné, protože lidé peníze vnímají jako prostředek, který může pomoci naplnit jejich různé potřeby a zcela jistě ty existenční. Z šetření vyplývá, že peníze jsou vnímány jako zdroj moci a symbol úspěchu či autonomie. Menší počet dotazovaných pak vidí v penězích prostředek, jak zvýšit svůj společenský status. McClellandova potřeba prosazení se a pozičního vlivu by tedy skutečně mohla být naplněna pomocí peněz, stejně jako potřeba úcty a uznání u Maslowa a případně i potřeba růstu v teorii ERG, kde by peníze mohly působit doplňkově. Respondenti často uváděli, že *peníze Vám dají možnost být tím, čím chcete*. Je proto teoreticky možné, aby peníze pomohly naplnit potřebu seberealizace. Značná část dotazovaných taktéž uvedla, že peníze jsou pro ně důležité a velmi si jich cení. Pohledem Vroomovy expektační teorie tak penězům přikládají vysokou hodnotu a mají-li být odměněni za žádoucí chování právě finančně, je valence vysoká a úměrně tomu stoupá motivace. Rovněž dle teorie cílů je podstatné, aby člověk vnímal finanční odměnu jako atraktivní a důležitou, protože to pomůže k rychlému přijetí cíle, kterým může být právě vyšší motivace k práci a vyšší výkonnost.

Získaná data také naznačují, že nelze jednoznačně tvrdit, že motivační účinek má pouze vnímaná nespravedlnost, jak předkládá teorie spravedlnosti. Z provedeného šetření vyplývá, že i když se člověk domnívá, že je odměňován spravedlivě, tak jej finanční odměna stále motivuje. Zhruba třetina respondentů se však domnívá, že jejich mzda spíše neodpovídá odvedenému výkonu. Dle teorie cílů a rovněž teorie organizační spravedlnosti je toto zásadní problém pro jakoukoli organizaci. Zde vidím příležitost pro další výzkum, který by se věnoval danému tématu hlouběji. Následně by mohl být přehodnocen systém odměňování tak, aby v souladu s možnostmi organizace byl alespoň z větší části odstraněn pocit nespravedlnosti odměňování. Píšu z větší části a ne úplně proto, že vždy se najde někdo, kdo je nespokojený, i když to nutně nemusí být adekvátní.

Získaná data by mohla do jisté míry naznačovat, že vhodným přístupem k motivování lidí je teorie instrumentality. Nicméně zatímco tato teorie připouští jako jediný motivátor právě peníze, z šetření vyplývá, že i přes preferenci finančních pobídek existují faktory neméně důležité a ty nelze opomíjet. Z tohoto důvodu nevidím zmíněný přístup k motivaci jako příliš vhodný.

Na základě výsledných hodnot otázek č. 1, 2, 3, 4 a 7 by se také dalo zpochybnit Herzbergovo tvrzení, že mzda nemá pozitivní vliv na pracovní spokojenost ani na pracovní motivaci, protože v ideálním případě ji lidé nevnímají. Z šetření vyplývá, že i když lidé vnímají svou mzdu jako spravedlivou, tak motivační účinek hmotné odměny stále existuje. Co se týká vlivu finančních odměn na pracovní spokojenost, pak se větší část respondentů rovněž shoduje, že je pozitivní a pracovní spokojenost zvyšuje. Nicméně finanční odměna dle jejich názoru není to hlavní, co ji zvyšuje, neboť nejvyšší průměrnou hodnotu měly jistota pracovního místa, vztahy na pracovišti a kreativní práce. To už se blíží satisfaktorům dle Herzberga. Zároveň je vidět, že i přes všechny pozitivní zprávy o současném stavu ekonomiky a míře zaměstnanosti, se lidé stále obávají ztráty zaměstnání a jistota je pro jejich fungování v práci velmi důležitá. Získaná data naznačují, že jistota pracovního místa zvyšuje pracovní spokojenost, ale je jí přisuzován nízký motivační účinek.

Tang a Gilbertová (1995) došli k závěru, že jsou-li peníze vnímány jako symbol svobody a moci, mohou pozitivně ovlivňovat pracovní spokojenost. Podobné výsledky plynou i z mého šetření.

Srovnám-li výsledky šetření s tezemi Judge a kol. (2010), kteří došli k závěru, že finanční odměna má minimální potenciál zvýšit pracovní spokojenost, tak mohu říci, že v mém šetření se toto jednoznačně nepotvrdilo. Ačkoliv není finanční odměna považována za hlavní faktor pracovní spokojenosti, z dat vyplývá, že pracovní spokojenost může zvyšovat. Výsledky mého šetření se tak blíží spíše studii Erbasiho a Arata (2012), kteří přikládají finančním pobídkám větší význam.

Dále jsem zjistila, že respondenti preferují odměny závislé na výkonu. Eisenberg, Rhoadesová a Cameronová (1999) tvrdí právě to, že odměny závislé na výkonu jsou pro motivaci důležitější. Lidé se zjevně domnívají, že takové odměňování je spravedlivější. Počet lidí, kteří v mém dotazníku hlasovali pro plošné zvyšování mezd, přesto není marginální. Opět mohu z dostupných dat vyvozovat, že podstatná část respondentů vyhledává stabilitu a jistotu. Proto je vhodné na výkon navázat jen určitou složku mzdy.

Velmi zajímavou částí výzkumu je pro mne srovnání odpovědí získaných projekčními otázkami. Došla jsem k obdobným závěrům jako Rynesová, Gerhart a Minetteová (2004) a projekční otázky byly zajímavým zpestřením dotazníku.

Pochopitelně jsem si vědoma jistých limitů plynoucích z povahy šetření. Limitující je počet respondentů a samozřejmě zkoumaný soubor respondentů nereprezentuje celou populaci. Výsledky jsou tak zobecnitelné jen na lidi, kteří vykonávají práci s podobným charakterem pracovní činnosti a náročnosti jako zkoumaný soubor. Pokud bychom chtěli zjistit, jak vliv

finančních odměn vnímá jiná skupina pracovníků, mohl by se výzkum zopakovat s jiným souborem respondentů. Následně by mohla proběhnout komparace výsledků. Dále si uvědomuji, že validnější data by bylo možné získat kupříkladu experimentem, který by zkoumal přímo chování lidí. Bohužel něco takového jsem ze své pozice nemohla provést a tak jsem se validitu dat rozhodla zvýšit alespoň s pomocí projekčních otázek, jak to navrhuji Rynesová, Gerhart a Minetteová (2004). Nicméně můj výzkum by mohl sloužit právě jako podklad pro behaviorální experiment. Zde musím ještě konstatovat, že má studie měří jen krátkodobé postoje dotazovaných a neplyne z ní, jaký by byl dlouhodobý vliv finanční odměny na motivaci a spokojenost. Z tohoto důvodu by bylo přínosné provedení longitudinální studie, která by popsala vývoj a změny zkoumaných jevů. Mohlo by tak proběhnout hlubší zkoumání vztahů.

Dalším relativně sporným aspektem výzkumu by mohlo být právě užití projekčních otázek. Ne každý musí tuto techniku považovat za spolehlivou. Nicméně pokud akceptujeme, jaké výsledky přináší, značí to zásadní problém pro značnou část výzkumů. Jestliže lidé nesdělí výzkumníkům pravdu, výsledky jsou znehodnocené a jakákoli snaha o jejich aplikaci v reálném životě, tak nemá příliš smysl. Mé šetření ukazuje, že lidé považují peníze za důležitý motivátor, ale hodnoty získané z projekčních otázek byly ještě o něco vyšší. V případě, že by tato diskrepance byla ještě větší nebo by lidé peníze neoznačili za důležité, ale ve skutečnosti pro ně důležité byly, vzniká problém zejména v případě, že by se organizace snažily výsledky takových výzkumů promítnout do systému odměňování. I z tohoto důvodu se domnívám, že výsledky šetření by bylo vhodné dále podpořit právě experimentem, který by se zabýval reálným chováním lidí.

I přes tyto limitující aspekty mohu říci, že výsledky plynoucí z šetření by mohly být přínosem například pro manažery. Má práce objasňuje a konkretizuje, co motivuje a co působí na spokojenost konkrétní skupiny lidí a může poskytnout vodítka vedoucím pracovníkům jak podobné skupiny lidí motivovat. Mít spokojené a motivované zaměstnance je zásadní pro každou organizaci. Z šetření plyne, že vliv finančních odměn je jednoznačně pozitivní. Toho může být využito ve prospěch cílů organizace tak, že lidé budou adekvátně odměňováni, aby byla posílena jejich motivace a zvýšena jejich pracovní spokojenost. Zde bych ještě zdůraznila, že pokud se organizaci daří a zvyšuje své zisky, je něco v nepořádku pokud to nepromítne do mezd svých zaměstnanců, kteří se na navyšování zisku organizace podílejí svou prací. Takové jednání ze strany organizací jistě zaměstnanci vyhodnotí jako nespravedlivé a budou nespokojeni a nedostatečně motivováni. Dále je žádoucí vytvořit stabilní podmínky pro zaměstnance a vhodné sociální klima v organizaci. Nadřazení by měli být se svými zaměstnanci v kontaktu a ve vhodné chvíli jim projevit uznání. Neboť vidíme, že zaměstnanci přikládají vysokou váhu právě uznání od nadřízených a takové uznání organizaci nic nestojí, zato má na

základě získaných dat velký potenciál. Zde se nemohu ubránit dojmu, že to je něco, čemu se část lidí na manažerských postech vyhýbá a i proto mohou být zaměstnanci frustrováni a pohlížet na své nadřízené negativně. Manažeři by proto měli být vstřícnější a věnovat svým podřízeným více času. Dalším faktorem, jehož vliv na motivaci a spokojenost je respondenty vnímán jako velmi pozitivní, je kreativní práce. Tento aspekt mohou ovlivnit rovněž manažeři, kteří by se měli soustředit na to, aby práce byla zajímavá a lidé ji nepovažovali za nudnou či dokonce nesmyslnou.

5 Závěr

Takřka všechny organizace se snaží zvyšovat výkonnost svých zaměstnanců. K dispozici k tomu mají poměrně velké množství nástrojů, které umožňují situaci vhodně řešit. Zásadní je zvolit vždy správný nástroj nebo jejich kombinaci pro danou situaci. V případě, že v cestě za zlepšením výkonu zaměstnanců stojí jejich nízká pracovní motivace a pracovní spokojenost, se přímo nabízí otázka, zda je možné to řešit úpravou finanční odměny.

V mé bakalářské práci jsem se věnovala právě vlivu finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Tím jak motivovat lidi se intenzivně zabývají odborníci takřka celé století. Přesto jak jsem zmínila již v samotném úvodu, nebyl dosud nalezen žádný konsenzus. Finanční odměny jsou v oblasti motivace a spokojenosti předmětem snad největších sporů. Jejich zastánci se na problematiku dívají spíše z pragmatického hlediska a argumentují tím, že peníze potřebuje zkrátka každý, a proto díky snaze je mít, bude lépe pracovat. Zatímco odpůrci zdůrazňují spíše sociální a humanitní stránky lidské existence a tvrdí, že člověk je společenská bytost a z hlediska pracovního prostředí je pro lidi důležitější mít například dobré vztahy se spolupracovníky. Dále se poměrně často vyskytuje názor, že vliv finanční odměny na motivaci i spokojenost má spíše krátkodobý charakter. Pochopitelně jsem si nekladla za cíl tento spor definitivně a jednou provždy vyřešit, mým záměrem bylo především osvětlit, jak vliv peněz vnímá specifická skupina zaměstnanců a tím přispět do řady často protichůdných názorů, které byly v průběhu posledních desítek let formulovány.

Vývoj motivačních teorií směřuje od jednoznačné preference finančních odměn k vyzdvihování jiných faktorů. Nicméně některé studie naznačují, že to nemusí být ideální, jelikož dle jejich závěrů si lidé v současné době cení peněz více než dříve. A suchým faktem je, že za dobré vztahy na pracovišti si člověk nic nekoupí. Peníze jsou k důstojnému životu bez jakýchkoliv pochyb potřebné.

Zejména v případě, že lidi jejich práce baví a naplňuje, nemusí pochopitelně být finanční odměna hlavním motivátorem. To se dle mého názoru týká například lidí, kteří pracují v neziskových organizacích nebo v jiném než soukromém sektoru. Příkladem může být školství nebo zdravotnictví, kde jsou platy dlouhodobě podhodnocené. Lidé, kteří z takové pozice dosud neodešli a pracují dál i za nevyhovující platy, tak zůstávají i z důvodu, že ve své práci vidí jakési poslání. To ale nemusí platit pro soukromý sektor.

Výsledky mého šetření to potvrzují. Hypotézy H1, H2, H3, H5, H6, H8 i H9 byly potvrzeny. Hypotézy H4 a H7 vyvráceny. Mohu říci, že finanční odměna pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci a je vnímána jako hlavní motivační faktor. Dále, že finanční odměna pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost, ovšem hlavním faktorem, který na pracovní spokojenost

působí, není. Odměna, která zohledňuje výkon jednotlivce je více motivující než plošné zvýšení mezd. Hmotná odměna je ceněna více než nehmotná a je tedy i více motivující. Lidé přikládají finančním pobídkám velký význam, i když svou mzdu považují za relevantní svému pracovnímu výkonu. Dále zaujímají k penězům spíše kladný postoj, což vzhledem k výsledkům šetření vlastně není nijak překvapující.

Z šetření vyplývá, že finanční odměna je důležitým nástrojem motivace pracovníků a podstatnou roli sehrává i v jejich pracovní spokojenosti. Přesto naměřené hodnoty ukazují, že neméně důležité jsou i ostatní faktory jako vztahy na pracovišti, kreativní práce či uznání od nadřízených.

Závěrem mohu říci, že jak názory zastánců tak i odpůrců užívání finančních odměn, obsahují něco, na čem se dá stavět. Výsledky šetření totiž jednoznačně prokázaly, že vliv finančních odměn na pracovní motivaci a pracovní spokojenost je vnímán jako pozitivní. Přesto se ukazuje, že finanční odměna není samospásná, a proto nesmí být opomenuty další faktory, které na motivaci a spokojenost působí. Na základě toho se domnívám, že vedoucí pracovníci by měli finanční odměny užívat vyváženě, bez extrémů na jednu či druhou stranu a v souladu s ostatními faktory. Tím jistě pozitivně přispějí k vyšší pracovní motivaci a vyšší pracovní spokojenosti v celé organizaci.

6 Soupis bibliografických citací

ARNOLD, J. Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON, Gary COOPER a Bernard BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12. vyd. Londýn: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CAMERER, Colin a Robin M. HOGARTH. The effects of financial incentives in experiments: A review and capital-labor-production framework. *Journal of Risk and Uncertainty* [online]. 1999, roč. 19, č. 1-3, s. 7-42. ISSN 1573-0476. DOI: 10.1023/A:1007850605129. Dostupné z: <http://authors.library.caltech.edu/22080/1/wp1059%5B1%5D.pdf>

DANISH, Rizwan Q. a Ali USMAN. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management* [online]. 2010, roč. 5, č. 2, s. 159-167. ISSN 1833-8119. DOI: 10.5539/ijbm.v5n2p159. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/4061/4221>

DECI, Edward L. Richard KOESTNER a Richard M. RYAN. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* [online]. 1999, roč. 125, č. 6, s. 627-668. ISSN 0033-2909. DOI: 10.1037/0033-2909.125.6.627. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.5821&rep=rep1&type=pdf>

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

EISENBERGER, Robert. Linda RHOADES a Judy CAMERON. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1999, roč. 77, č. 5, s. 1026-1040. ISSN: 1939-1315. DOI: 10.1037/0022-3514.77.5.1026. Dostupné z: http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/07_Does_Pay_for_Performance_Increase_or_Decrease.pdf

- ERBASI, Ali a Tugay ARAT. The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: An examination of food chain premises in Turkey. *International Business Research* [online]. 2012, roč. 5, č. 10, s. 136-145. ISSN 1913-9012. DOI:10.5539/ibr.v5n10p136. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/20268/13677>
- HERZBERG, F. MAUSNER, B. SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. 2. vyd. New York: John Wiley, 1967.
- JUDGE, Timothy A. Ronald F. PICCOLO, Nathan P. PODSAKOFF, John C. SHAW a Bruce L. RICH. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behaviour* [online]. 2010, roč. 77, č. 2, s. 157-167. ISSN 0001-8791. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.002. Dostupné z: <http://www.panglossinc.com/documents/Therelationshipbetweenpayandjobsatisfaction.pdf>
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOVACH Kenneth A. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons* [online]. 1987, roč. 30, č. 5, s. 58-65. DOI: 10.1016/0007-6813(87)90082-6. Dostupné z: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/What-Motivates-Employees_Workers-and-Supervisorys-Give-Different-Answers1.pdf
- KRESSLER, H. *Motivate an reward* [elektronický zdroj]. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003.
- MARSHALL, M. a S. HARRISON. It's about more than money: financial incentives and internal motivation. *Qual Saf Health Care* [online]. 2005, roč. 14, č. 1, s. 4-5, DOI:10.1136/qshc.2004.013193. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1743971/pdf/v014p00004.pdf>
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RYNES, Sara L. Barry GERHART a Kathleen A. MINETTE. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* [online]. 2004, roč. 43, č. 4, s. 381-394. DOI: 10.1002/hrm.20031. Dostupné z: <http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/payasamotivator.pdf>

TANG Thomas L. a Pamela R. GILBERT. Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Differences* [online]. 1995, roč. 19, č. 3, s. 327-332. ISSN 0191-8869. DOI: 10.1016/0191-8869(95)00057-D. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/222510501_Attitudes_toward_Money_as_Related_to_Intrinsic_and_Extrinsic_Job_Satisfaction_Stress_and_Work-Related_Attitudes

TANG, Thomas L. The development of a short Money Ethic Scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Differences* [online]. 1995 roč. 19, č. 6, s. 809–816. ISSN 0191-8869. DOI: 10.1016/S0191-8869(95)00133-6. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/223196035_The_development_of_a_short_Money_Ethic_Scale_Attitudes_toward_money_and_pay_satisfaction_revisited

TANG, Thomas L. The meaning of money revisited: Workers' view. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1992, roč. 13, č. 2, s. 197-202. DOI: 10.2307/2488183. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229139532_The_Meaning_of_Money_Revisited

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

WILEY, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower* [online]. 1997, roč. 18, č. 3, s. 263-280. ISSN: 0143-7720. Dostupné z: <https://brainmass.com/file/305727/7+Wiley+on+motivation.pdf>

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. 4. 2006, Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Část VI, hlava 1. Ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694>