

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Čmielová

Vliv hodnocení a odměňování na motivační proces v organizaci

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: **Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR'S COMBINED STUDIES

2012 – 2015

BACHELOR THESIS

Lucie Čmielová

**Influence of evaluation and remuneration on motivational process
in a establishment**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své bakalářské práce v univerzitní knihovně.

V Plzni dne 14. 2. 2015

Lucie Čmielová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, konzultační činnost, laskavý přístup a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na vzájemný vztah, respektive vzájemný vliv, institutů hodnocení, odměňování a motivace v organizaci. Pokouší se přehledným způsobem shrnout základní poznatky z oblasti této problematiky a postihnout v obecné rovině aktuální změnu náhledu, jímž je v poslední době tato část personalistiky nazírána a chápána. Práce vymezuje několik základních hypotéz, jež ve své teoretické části dále rozpracovává, zatímco v části praktické pak vyhodnocuje výsledky terénního průzkumu osobního stanoviska v reakci na související otázky, a to při oslovení cca dvou set respondentů.

Tato práce si všímá především dynamického vývoje v obecném chápání všech tří základních výše zmíněných vnitroorganizačních politik (hodnocení, odměňování, motivace). Hranice těchto pojmů se v posledních letech nejen výrazně rozšiřují, ale i vyplňují mnohem sofistikovanějším obsahem, než tomu bývalo kdykoliv v předchozí historii.

Klíčové výrazy:

Assessment centre, benefity, benchmarking, brainstorming, brandrating, development centre, e-learning, feedback 180/360/540, finanční/nefinanční odměňování, firemní kultura, kafetérie, kompetenční profil, koučink, meeting, mentoring, motivace, motivační program, motivační teorie, motivátor, personální audit, personální politika, personální strategie, profesiogram, stimulátor, SWOT analýza, systém hodnocení, workshop, zásluhové odměňování.

Annotation

This Bachelor's Thesis concentrates on a mutual relation, or rather on a mutual influence of institutes like evaluation, remuneration and motivation. It is trying to summarize basic knowledge in this sphere in a clearly way and it is trying to express some actual changes. The Bachelor's Thesis states a few basic hypothesis, which are worked up in more detail in the theoretical part. In the practical part are evaluated results of a field research of ca. two hundred respondents.

This thesis studies primarily the dynamical development of three basic above mentioned organizational politics (evaluation, remuneration, motivation). The meaning of this terms is currently more sophisticated than it was anytime in the previous history.

Key words:

Assessment centre, benchmarking, benefits, brainstorming, brandrating, cafeteria, coaching, company culture, competence profile, development centre, e-learning, evaluation by merit, feedback 180/360/540, financial/nonfinancial evaluation, meeting, mentoring, motivation, motivational programme, motivational theory, motivator, personal audit, personal politic, personal strategy, professiogram, stimulator, SWOT analysis, system of evaluation, workshop.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	11
1.1 Pojem motivace	11
1.2 Motivační teorie	14
1.2.1 Maslowova teorie motivace	14
1.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	15
1.2.3 Mc Gregorova teorie	15
1.2.4 Alderferova teorie tří kategorií potřeb	16
1.2.5 Mc Clellandova motivační teorie	16
1.3 Motivační proces v organizaci	17
2 HODNOCENÍ	20
2.1 Základní charakteristiky procesu hodnocení v organizaci	21
2.1.1 Smysl a význam hodnocení v organizaci	21
2.1.1.1 Funkce gnozeologická (poznávací)	21
2.1.1.2 Funkce motivační	22
2.1.1.3 Funkce didaktická, edukativní (výchovná, vzdělávací)	22
2.1.2 Vybrané formy a metody hodnocení	22
3 ODMĚŇOVÁNÍ	28
3.1 Systém odměňování v organizaci	30

3.2 Odměňování v intencích legality	31
3.3 Finanční a nefinanční odměňování	32
3.3.1 Finanční odměňování	32
3.3.2 Nefinanční odměňování	36
3.3.2.1 Zaměstnanecké výhody	37
3.3.2.2 Vzdělávání a rozvoj	37
3.3.2.3 Úroveň pracovního prostředí	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 ANKETA	43
4.1 Anketa – zadání	45
4.2 Anketa – výsledky	46
5 ELEKTRONICKÝ DOTAZNÍK	51
5.1 Elektronický dotazník – zadání	51
5.2 Elektronický dotazník – výsledky	53
6 KOMPARACE ANKETY A DOTAZNÍKU	57
7 SHRUTÍ	60
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62

ÚVOD

Všeobecná kulturní úroveň každé moderní civilizované společnosti nakonec víceméně vždy přímo úměrně sdílí osud dlouhodobých hospodářských výsledků své vlastní cílevědomě organizované činnosti. Jiná definice tento neoddiskutovatelný fakt charakterizuje mnohem výstižněji... „bez práce nejsou koláče“. Skutečnost, že naprostá většina světové populace je dnes buď přímo existenčně závislá na některé z vyšších forem organizované pracovní činnosti, nebo dokonce rovnou na nezprostředkovaném prodeji své vlastní pracovní síly, je přitom zcela samozřejmým průvodním jevem moderního způsobu života. Koneckonců, je to prakticky jediný dlouhodobě fungující tradiční princip sociální koexistence, prostřednictvím něhož lze dosáhnout trvalé ekonomické udržitelnosti, respektive progresivního vývoje životní úrovně či prosperity, a to jak v rovině individuální, tak všeobecné. Zároveň můžeme konstatovat, že tvorba de facto jakéhokoliv lidského produktu je a priori neodmyslitelně podmíněna realizací konkrétního pracovního výkonu. Vlastní metodika organizace pracovního procesu se přitom v průběhu času neustále zdokonaluje a sofistikuje. Moderní management se samozřejmě těmto okolnostem permanentně pružně přizpůsobuje a zavádí postupně do praxe stále promyšlenější instrumenty usnadňující v maximální možné míře dosahování odpovídajících výsledků v oblasti zisku, modernizace fungování a celkové ascendentní progresu vůbec. Tato vývojová tendence však pochopitelně přináší vedle tolik žádoucího efektu neustálého pozitivního vzestupu na nemilosrdné stupnici ekonomické výnosnosti na druhé straně rovněž i neustále se významně zvyšující nároky na všeobecnou kvalitu lidského potenciálu a zároveň skutečně enormní tlak na supervýkony angažovaného managementu. V moderním sociálním prostředí se tak celý tento proces nepřetržitě průběžně kultivuje a zefektivňuje především za pomoci vysoce kompetentního přístupu ke všem každodenním otázkám týkajícím se pracovní politiky v celém jejím myslitelném rozsahu.

Současná komplexní podoba uplatňování moderních metod řízení lidských zdrojů je víceméně jen logickým završením kontinuálního poválečného vývoje celého souboru nejrůznějších pracovních-organizačních disciplín. Veškeré okolnosti tohoto přirozeného vývoje a především důsledky živelného nárůstu konkurence vedly v druhé polovině dvacátého století zejména organizace komerčního typu soutěžící mezi sebou nelítostně na volném trhu k nutnosti přechodu od autoritativního k participativnímu způsobu řízení a celé rozsáhlé řadě dalších relativně inovativních přístupů.¹ Ze zaměstnance tak již postupně přestává být jen původně pouhými autoritativními příkazy mechanicky ovládaný a bezmezně poslušný „poddaný“ a začíná se naopak pozvolna stále více emancipovat a profilovat jako na hospodářských výsledcích domovské organizace zainteresovaný soupeřník a aktivní partner. Faktickým motorem těchto změn přitom ani zdaleka není jen projev postupujícího konceptu neohumanismu a celospolečensky tak často proklamovaného důrazu na důsledné dodržování základních lidských práv a svobod, nýbrž především bezprostřední důsledek velmi pragmatického a racionálního pokusu o efektivnější zhodnocení stále dražší a dražší pracovní síly. Nenahraditelná role stále rostoucího významu liniového managementu je pak v tomto procesu již z vlastní podstaty věci dříve či později více než zřejmá.

¹ Barták, J., Řídit nebo vést, Alfa nakladatelství, s. r. o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 41, ISBN 978 – 80 – 87197 – 34 - 9

Následný trend, reprezentovaný zejména cílevědomou snahou přesunout původně pouze elitní formy manažerského vzdělávání z oblasti high top managementu i do nepoměrně civilnější oblasti toho liniového, je na svoji dobu nejen velmi vizionářským, ale zároveň také tak jako tak naprosto nevyhnutelným logickým důsledkem přirozeného sledu souvisejících okolností. Soužití liniového manažera se zaměstnanci vlastního provozu představuje reálně v konečném důsledku mnohem účinnější nástroj v oblasti působení na lidské zdroje v rámci tohoto segmentu, než se doposud kdy předpokládalo. Pozitivní výsledky přesouvání původního těžiště organizačního procesu na tyto nové výchozí pozice jsou přitom nezpochybnitelné.

Koordinované motivační úsilí celého kompetentního managementu (včetně liniového) tak již podléhá mnohem citlivějšímu, přesnějšimu a rychlejšimu přenosu informací ve vzájemné komunikaci a vykazuje tím nesrovnatelně vyšší efektivitu aplikace jednotlivých strategických zadání do prostředí vlastního pracovního výkonu. Zaměstnanec se poté stává mnohem angažovanějším a platnějším členem týmu než tomu bývalo v dobách minulých. Navíc se na něj přenáší i část odpovědnosti za výsledek celku. Pocit sounáležitosti se vzbuzuje i prohlubuje za pomoci uceleného propracovaného a velmi adresného motivačního programu, jehož neodmyslitelnou součástí je zejména spravedlivý a transparentní systém hodnocení a odměňování.

Klíčovou roli sehrává v tomto ohledu pochopitelně i obecná úroveň firemní kultury se všemi svými charakteristickými atributy. Sdílení společných hodnot, identifikace se strategickými cíli společnosti, solidární odpovědnost a mnohé další faktory.

Nezanedbatelný vliv na finální povahu pracovního prostředí i jmenovitého výkonu, respektive celkové pracovní atmosféry, má rozhodně volba vhodného typu obecného stylu řízení. Výhody i nevýhody jednotlivých uplatňovaných přístupů jsou v tomto případě přímo determinovány jejich typologickými rysy. Základní kontrapoziční koncepty tak reprezentuje zejména autoritativní versus demokratický typ řízení lidských zdrojů. Z hlediska optimálně nastaveného modelu řízení je samozřejmě ideální uvážlivě smíšený model s prodemokraticky vyznívající polaritou. Podstatnou náležitostí stylu řízení je také schopnost pružné adaptace, racionální aktualizace, improvizace a individuálního přístupu.

Celkový výčet všech faktorů, jež mají povahou svého působení pozitivní vliv na motivační proces v organizaci, je skutečně více než úctyhodný. Základním rámcem pro vymezení akčního rádia sledované problematiky je však především oblast tří hlavních a zcela určujících pojmů personalistiky, jejichž vzájemná souvztažnost je stejně tak charakteristická jako nesporná. Je to **hodnocení, odměňování a motivace**. Tato práce by měla prokázat vzájemný vztah mezi zmíněnými instituty, jejich individuální i společnou důležitost a poukázat na základní charakteristiky každého z nich (jak v teoretické, tak praktické oblasti). Zvláštní pozornost bude věnována finančnímu a nefinančnímu odměňování, především pak motivační roli peněz.

Nejen na základě pokročilého studia příslušného oboru na ÚJAK mají mnozí z nás dnes již poměrně ucelenou a fundovanou představu o celkové povaze a jednotlivých aspektech managementu, marketingu, potažmo řízení lidských zdrojů v těch kterých typech převážně komerční organizace, počínaje vlastnickou strukturou a kvalifikovaným top managementem, přes oddělení plánování, obchodu, kontroly, komunikace, marketingu a celé řady dalších až po vlastní finální postavení jednotlivců na lokálních pracovištích. Co se mne osobně týče, pracuji na pozici liniového manažera ve společnosti T-mobile a ve své bakalářské práci jsem si vybrala ke zpracování jedno z témat, jež se jeví ve světle moderního pojetí personalistiky, podle mého mínění, z nabízené palety jednotlivých zadání ve vztahu k mé vlastní profesi snad nejzajímavěji – „**Vliv hodnocení a odměňování na motivační proces v organizaci**“...

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Prvořadým smyslem racionální existence každé komerční organizace je především vlastní progresivní perspektiva, tedy pragmatická výtěžnost a spekulativní investiční činnost směřující v předem stanovených formách k naplnění vytyčených cílů v dané oblasti zájmu. Velmi zjednodušeně řečeno, tvorba zisku. Aby však mohla být původní teoretická a poněkud abstraktní forma vyplněna zcela konkrétním hmatatelným obsahem, musí taková organizace bezpodmínečně disponovat vysoce erudovaným a loajálním managementem, jehož delegovaným posláním je pak tato teoretická očekávání vlastníků sofistikovaně realizovat v praxi. U nekomerčních organizací by tomu mělo být koneckonců velmi podobně.

Ačkoliv je management v praxi nejčastěji vnímán jen jako určitá elitní část organizačního celku, zastřešující převážně vedení a řízení společnosti, ve skutečnosti je naopak v rámci příslušné organizační hierarchie jeho náplní práce velmi rozsáhlá a zodpovědná správa celé řady dalších životně důležitých funkcí podniku, jako je např. racionální plánování, profesionálně zvládnutý nábor pracovních sil, systematická tvorba výhledově optimální strategie ve všech zájmových oblastech společnosti, účinná marketingová politika, faktická organizace všedního dne včetně již zmíněného efektivního řízení, ale i všeobecná důsledná kontrola každé jednotlivé agendy, její faktografická statistická analýza atd. atp.

Jedním z nejdůležitějších úkolů úspěšného manažera je samozřejmě také odpovídající angažmá a poté profesionální správa lidského potenciálu organizace. Zde přichází ke slovu jednak prvoplánově optimální výběr a jednak soustavně efektivní **motivace** personálu, což je problematika stejně komplikovaná, jako fatálně důležitá, a to jak pro veškeré výkonové ukazatele, tak i optimální vnitřní atmosféru uvnitř každého pracovního týmu.

1.1 Pojem motivace

Mezi nejskloňovanější pojmy z oblasti moderní personalistiky dnes patří především již výše zmíněný termín „**motivace**“. Jedná se patrně o nejfrekventovanější pojem oborové literatury. Ačkoliv je nám v běžném životě význam tohoto výrazu prakticky všem velmi dobře intuitivně znám, jeho učebnicová definice je v mnohých případech natolik objemná, že formulovat stručně, jasně a výstižně její skutečný obsah je nakonec mnohem náročnější, než by se mohlo na první pohled zdát...

Motivace je komplexní soubor důvodů, jimiž si ve vlastním nitru zdůvodňujeme, proč bychom se měli aktivizovat k nějaké určité činnosti, nějakému rozhodnutí. Je to vnitřní proces probuzení aktivního zájmu o věc, proces tvorby jakéhosi seznamu důvodů proč... mnohdy pak otázka vnitřní víry ve správnou věc či potenciální individuálně pozitivní efekt, legitimizace konkrétního očekávání logických důsledků vlastní volby, a to buď z vlastního či externího přesvědčení. Motivace je tedy proces, při němž vyhodnocujeme a vážíme jednotlivé **motivy**, tj. jednotlivé důvody k volbě té či oné alternativy. Lepší **motiv**, ve smyslu pádnějšího argumentu, líbivějšího, autentičtějšího, výhodnějšího, přesvědčivějšího důvodu k finální inklinaci směrem k jedné z nabízejících se variant, je pak důvodem, proč se rozhodujeme právě a jen pro tuto konkrétní možnost.

Rozlišujeme **motivaci externí** a **motivaci interní**. Původním autorem, jenž toto zjištění patrně teoreticky vymezil byl podle Armstronga Herzberg společně se svým autorským kolektivem.² **Externí motivace** je, jak je již z povahy názvu patrné, určitý proces působení externího činitele na vnitřní rozhodovací fázi úvahy jednotlivce, kdy se tento činitel z vnějšího prostředí snaží za pomoci vhodných motivů, nabízených obvykle v ucelených sadách rozsáhlého menu pro adresáta výhodných pobídek a argumentů, tendenčně zapůsobit na jeho psychiku tak, aby jej získal takřkajíc na svou stranu, pro svoji věc. Je to tedy svého druhu určitá rafinovaná agitace ve prospěch jedinečného rozhodnutí. Naproti tomu, **interní motivace** souvisí spíše s jakýmsi vnitřním hodnotovým řádem, je to boj sama se sebou, v němž každý jedinec zvažuje jednotlivá pro a proti tak dlouho, dokud se nepřikloní na základě vlastního uvážení na tu či onu stranu. Hodnota jednotlivých motivů je však pochopitelně velmi individuální a často navíc značně proměnlivá, neboť závisí na mnoha proměnných a většinou se vyvíjí v čase a v závislosti na intencích relevantních okolností, a proto je na druhé straně třeba souhlasit s ikonou personální problematiky, když na závěr obecného pojednání o motivaci ve své nejznámější knize uvádí... „*Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají.*“³

Je nanejvýš logické, že absolutní většina významných autorů zformulovala v rámci své publikační, respektive pedagogické či andragogické, činnosti svou vlastní originální definici motivace, jakkoliv se v podstatných znacích všechny samozřejmě shodují. Některé z nich jsou však velmi vědecké, objemné a vyžadují pro okamžitou orientaci hlubší znalosti, zatímco jiné se snaží být co možná nejjednodušší a nejstručnější. Takovým typem definice může být například vysvětlení docenta Jana Urbana... „*Klíčové pravidlo motivace je velmi jednoduché. ...lidé se chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni. ... Základem motivace je proto jednoduchý vztah „něco za něco,*“⁴ tento postoj ovšem, podle mého názoru, (jakkoliv pan docent svoji definici v následujícím textu dále rozvádí) na druhé straně zase poněkud svádí ke zjednodušujícímu chápání motivace v duchu dnes již překonaného taylorismu, tedy prosté politiky „cukru a biče“...

Samostatnou kategorií je pak **manažerská motivace**, tj. úspěšné podněcování vedoucích zaměstnanců k spontánní účasti na společném strategickém projektu. Cílem tohoto působení je vzbudit v pracovním kolektivu přirozený zájem o společnou věc, tedy obratným projektováním celkové kontinuální architektury jednotlivých motivačních prvků permanentně a účelně **stimulovat** vedoucí spolupracovníky takovým způsobem, aby byli aktivně vtaženi „do děje“ v zájmu širšího celku, např. pracovní skupiny nebo i celé mateřské společnosti.

² Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 221, ISBN 978-80-247-1407-3

³ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 219, ISBN 978-80-247-1407-3

⁴ Urban, J., *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2012, 1. vydání, s. 69, ISBN 978-80-247-3955-7

Hlavní rozdíl mezi **motivem** a **stimulem** spočívá převážně v relativní míře jejich aktivní role v rámci motivačního procesu, stejně tak jako několika dalších, na první pohled již méně nápadných, charakteristických rysech. Pro potřeby této práce se můžeme omezit na konstatování, že **motiv** je samostatně existující **důvod**, jenž je původcem zájmu adresáta, zatímco **stimul**, je vlastní aktivní **podnět**, jímž provokujeme adresáta k zaujetí vlastního proaktivního stanoviska. Sofistikovanou nabídkou jednotlivých motivů tvořících v konečném důsledku jeden ucelený **motivační program** vlastně deklarujeme pádné a zároveň lákavé důvody a argumenty, proč by mělo být pro konkrétního jedince zajímavé se společného projektu vůbec zúčastnit. **Stimulací** prakticky přímo navádíme dotyčného k vlastní aktivitě, je to již mnohem akčnější instrument, jehož prostřednictvím vysloveně vybízíme, provokujeme dotčenou osobu k aktivitě. Velmi lapidárně bychom pak mohli říci, že při využití skutečně sofistikovaného motivačního programu de facto za pomoci vysoce účinné externí motivace stimulujeme u cílového adresáta aktivaci paralelního procesu jeho vlastní motivace interní.

Vlastní institut motivace, celý motivační proces sám o sobě, stejně tak jako následná doktrína uceleného racionálně strukturovaného komplexního motivačního programu, ostatně jako i veškeré další atributy moderní personalistiky, musely pochopitelně projít zdlouhavým strastiplným vývojem, jehož aktuální podoba je výsledkem usilovné teoretické i praktické činnosti nekonečné řady významných i zcela bezejmenných osobností nejen na poli obecné ekonomie, ale i mnoha dalších oborových či podoborových disciplín. Finální obraz dnešního přístupu k těmto otázkám řízení lidských zdrojů nepřetržitě významně ovlivňuje řada souvisejících okolností a permanentně se v čase vyvíjejících faktorů, jako jsou například obecné společenské trendy, vnitropolitická a mezinárodně politická situace, momentální stav národní, komunitární i globální ekonomiky, regionální specifika dotčené oblasti, nezaměstnanost, dostupnost kvalifikované pracovní síly, klimatologické podmínky, typ podnikatelského záměru či předmět činnosti, právní forma organizace, velikost, vnitřní struktura či celkový podíl příslušné organizace na volném trhu, věková struktura zaměstnaneckého portfolia a další a další relevantní skutečnosti. Zatímco některé nosné prvky celkové konstrukce personalistiky tak spočívají na pevných a relativně neměnných základech odolávající všem externím tlakům a okolnostem, celková oblast této dynamické a organické sféry je bez nadsázky prakticky neustále se měnícím a okolním podmínkám se pružně přizpůsobujícím živoucím organismem, jehož osud je doslova přímo závislý na schopnosti téměř dokonalé adaptace.

1.2 Motivační teorie

Moderní management a řízení lidských zdrojů jsou již z povahy věci multidisciplinárními ekonomickými obory a využívají zcela samozřejmě nejnovějších poznatků vědy a výzkumu ze všech hraničních disciplín, zejména psychologie, sociologie, statistiky, matematiky, právní vědy atp. Není proto divu, že v teoretické oblasti obecné analýzy motivačního procesu byly postupem času zaznamenány nejrůznější pokusy o vytvoření ucelené obecné **motivační teorie**, z nichž některé se později staly neoddiskutovatelně rovněž součástí respektovaného paradigmatu, a to nejen v managementu.

Za nejvýznamnější **teorie motivace** se nejčastěji považuje těchto pět základních:⁵

1. **Maslowova teorie motivace**
2. **Herzbergova teorie dvou faktorů**
3. **Mc Gregorova teorie**
4. **Alderferova teorie tří kategorií potřeb**
5. **Mc Clellandova motivační teorie**

1.2.1 Maslowova teorie motivace

Abraham Harold Maslow – americký psycholog (1908-1970)

Podstatou Maslowovy teorie je dnes již chronicky známá pyramida potřeb. Na základě rozsáhlého výzkumu autor dospěl k přesvědčení, že vyšší potřeby jsou obvykle uspokojovány tehdy, jsou-li adekvátně uspokojeny potřeby nižší. V případě, že se odpovídajícím způsobem nenaplní potřeba nižší, tlak na její uspokojení se postupně zvyšuje a naopak.

Hierarchie potřeb podle Maslowa vypadá takto:

- a) Základnu pyramidu tvoří základní **fyziologické potřeby** (potrava, bydlení apod.).
- b) Následují **potřeby jistoty a bezpečí** (ochrana materiálního a rodinného zázemí).
- c) **Společenské potřeby** (přátelství, láska, vztahy).
- d) **Potřeby uznání a ocenění** (navenek i dovnitř – respekt, sebeúcta).
- e) **Seberealizace** (rozvoj osobnosti apod.).

⁵ výčet nejčastěji uváděných či citovaných teorií motivace je u různých autorů různý, nicméně těchto pět se přece jen objevuje relativně nejčastěji a tvoří povětšinou pomyslný společný základ takřka všech souvisejících publikací (pozn. autorky), viz např.:

Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 223 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

nebo

Častorál, Z., *Základy moderního managementu*, UJAK Praha, Praha, 2009, 1. vydání, s. 96, 98 a násl., ISBN 978-80-86723-76-1

1.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Irving Herzberg – americký psycholog (1923-2000)

Dvoufaktorovou teorií definoval Herzberg existenci dvou základních skupin faktorů, které mají bezprostřední vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tato teorie víceméně doplňuje Maslowovu a je dnes poměrně hojně využívána v moderním managementu při tvorbě motivačních programů v organizaci. Herzberg rozlišuje **hygienické faktory**, jako okolnosti, jež při nedostatečné kvalitě vyvolávají nespokojenost, ale při optimální úrovni jsou podvědomě považovány za samozřejmé automatismy a originální **motivátory**, které mají naopak vysloveně značný a dlouhodobý motivační účinek a jsou v systému optimální firemní motivace zcela nezbytné. Za typické hygienické faktory bývají vydávány např. mezilidské vztahy na pracovišti, ale poněkud překvapivě i pracovní a platové podmínky, příkladem účinných motivátorů jsou na druhé straně kupříkladu pracovní úspěchy, kolegiální respekt, vysoká odpovědnost či kariérní růst.

1.2.3 Mc Gregorova teorie

Douglas Murray Mc Gregor – americký profesor managementu (1906-1964)

Mc Gregor rozděluje personál do dvou skupin odpovídajících **teorii X** nebo **teorii Y** podle typu chování podřízených a typu managementu.

Pro **teorii X** platí :

Zaměstnanec v zásadě pracuje nerad a práci se spíše vyhýbá, jeho výkony musí být soustavně kontrolovány, neustále se snaží zbavit odpovědnosti, raději podléhá permanentnímu dozoru a řízení, projevuje značnou nechuť k inovativním opatřením.

Pro **teorii Y** platí :

Zaměstnanec pracuje přirozeně rád a samostatně, odpovědné úkoly spontánně vyhledává. Sám iniciativně přistupuje k plnění cílů společnosti a cítí pocit sounáležitosti. Uvědomuje si určitou stavovskou hrdost založenou na příslušnosti k organizaci a pracuje aktivně v její prospěch i bez soustavného dozoru. Zúčastňuje se rád moderních inovativních programů.

Oběma typům samozřejmě odpovídá adekvátní způsob řízení ze strany managementu.

Exkurz:

Velmi originálně a přitom výstižně uchoopil ve vlastní autorské tvorbě Mc Gregorovu dualistickou teorii profesor Barták, když jako terminologický ekvivalent vůči osobnostnímu typu „X“ a „Y“ uvádí tradiční původně slangový obrat „chovný“ a „tažný“ zaměstnanec.⁶ ©

⁶ Barták, J., *Řídit nebo vést*, Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 79, ISBN 978-80-87197-34-9
nebo

Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 83, ISBN 978-80-7452-020-4

1.2.4 Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG)

Clayton Paul Alderfer – americký psycholog (narozen 1940)

Svojí teorií ERG Alderfer v podstatě rozšířil stávající Maslowovu teorii. Jednak vyčlenil obdobně jako Maslow kategorii existenční (totéž, co u M. potřeby fyziologické a potřeby bezpečí), dále kategorii sociálních potřeb a konečně kategorii růstu. Alderfer dal však rovněž vzniknout představě souběžného působení teorie regrese a teorie ERG. Je autorem teze, že neuspokojivé výsledky ve vyšší oblasti hodnotové hierarchie vedou jedince ke zdvojnásobení úsilí v nižší kategorii. Koneckonců, s tímto poznatkem pracují personalisté a manažeři často i dnes.

1.2.5 Mc Clellandova motivační teorie

David Clarence Mc Clelland – americký psycholog (1917-1998)

Mc Clellandova teorie je nejčastěji využívána při sestavování motivačních programů pro manažery všech úrovní a stupňů, neboť autor v ní především vytyčil tři základní motivační kategorie, v nichž reflektuje jejich stěžejní preferované potřeby:

- a) **potřeba moci** = prosadit se
- b) **potřeba sounáležitosti** = potřeba **oblíbenosti** a příslušnosti k týmu
- c) **potřeba úspěchu** = důraz na odpovídající výkon

Mc Clelland studoval problematiku motivace velmi dlouho a zevrubně, proto je jedním z nejčastěji citovaných a nejuznávanějších expertů v oboru vůbec, a právě jeho teorie bývá zakomponována do nejrůznějších manažersko-motivačních firemních manuálů již řadu let takřka povinně.

Ke všem výše uvedeným příkladům motivačních teorií je však třeba na závěr jedním dechem dodat, že vzhledem k předepsanému rozsahu této práce jsou zde nastíněny víceméně jen velmi stručně a ilustrativně, a to pouze v základních rysech, neboť ve skutečnosti by se pochopitelně dala o každé z nich napsat zcela určitě i celá samostatná publikace, nemluvě o tom, že kompletní výčet autorsky významné tvorby na toto téma by byl jistě nepoměrně obsáhlejší. Dalším příkladem by mohla docela dobře být např. Adamsova teorie spravedlnosti (spravedlnost motivuje, nespravedlnost naopak), exaktní Vroomova teorie expektance (očekávání) a mnoho dalších. Nejvhodnějším gnozeologickým východiskem se v této oblasti tedy nakonec jeví jakási metoda racionálního eklekticismu, neboť ucelený přehled o neoddiskutovatelně platném a objektivně funkčním principu motivačních procesů v rámci lidského chování a uvažování si lze spolehlivě utvořit patrně jedině pečlivým zkoumáním reálného prostředí a především pečlivým studiem pozoruhodných myšlenek a postřehů významných autorů. Není však třeba jakkoliv zdůrazňovat, že hypotetický zrod ideálního univerzálního motivačního programu je samozřejmě pouhopouhou nedosažitelnou iluzí.

Velmi přehledným a srozumitelným způsobem je při využití jednoduché komparativní metody nabízeno srovnání čtyř z výše uvedených motivačních teorií ve vzájemném vztahu profesorem Častorálem v jeho již zmíněné publikaci „Základy moderního managementu“:⁷

Maslow, Alderfer, Mc Clelland a Herzberg mají svoji teorii založenou především na zkoumání motivačních příčin. Maslow předpokládá pět základních úrovní potřeb, jež jsou uspokojovány postupně, takřkajíc od základu, tedy vzestupně směrem nahoru podle naléhavosti a důležitosti v náležité posloupnosti jedna po druhé. Alderfer vychází v podstatě ze stejné logiky věci. Zavádí rovněž tři kategorie potřeb, jež jsou podobně jako u Maslowa uspořádány podle důležitosti uspokojování každé z nich. Jsou to nejdříve potřeby zajištění existence, poté potřeby zajištění sociálních vztahů a konečně potřeby osobního růstu. I Mc Clelland pracuje se škálou tří vlastních stupňů rozlišení. Zmiňuje potřeby sounáležitosti (spoluúčasti), potřeby prosadit se a mít vliv a potřeby úspěchu (úspěšného uplatnění). Herzberg naproti tomu uplatňuje pouze faktory hygienické a faktory v pravém slova smyslu motivační.

Ať tak či tak, všechna přístupová hlediska jsou rozhodně zajímavá a poučná a pomáhají lépe pochopit myšlení, chování a žebříček hodnot podle osobitého charakteru toho kterého jedince. Tyto psychologické a sociální aspekty jsou naprosto rozhodující zejména při sestavování moderních, citlivě distingovaných programů hodnocení, odměňování a motivace. Podle okolností pak autoři těchto projektů zohledňují či dokonce upřednostňují celou řadu faktorů. Jsou to nejrůznější environmentální, behaviorální, teleologické a axiologické, ale i etické a mnohé další relevantní vlivy. Dá se velmi zešíroka říci, že v dnešním moderním, velmi podrobně informovaném, nesmírně dynamickém a mediálně propojeném globalizovaném světě, je obecný standard zaměstnaneckého prostředí nastaven trvale na velmi vysokou úroveň a typický zaměstnanec středoevropského regionu jej naprosto legitimně očekává a vyžaduje. Na jeho vnitřní pocit spokojenosti, respektive pozitivní motivovanost, tak má dnes značný vliv prakticky všechno dění v jeho dosahu a vnímání těchto situačních faktorů je tak v současnosti mnohem dále, než tomu bylo, řekněme, před padesáti lety.

1.3 Motivační proces v organizaci

Kompletní oblast motivační problematiky je nesmírně rozsáhlá a členitá. Pro její dokonalé pochopení je rozhodně nezbytné o ní uvažovat v intencích širokého spektra všech dalších souvisejících okolností, interaktivně relevantních faktorů a správně chronologicky a hodnotově seřazeného sledu jednotlivých stádií v rámci každé specifické kategorie racionálního managementu.

⁷ Častorál, Z., *Základy moderního managementu*, UJAK Praha, Praha, 2009, 1. vydání, s. 99, ISBN 978-80-86723-76-1

Motivační program ve skutečnosti daleko přesahuje i skutečný pracovně právní vztah jmenovitého zaměstnance v rámci jeho profesní příslušnosti ke konkrétnímu zaměstnavateli, a to dokonce oběma směry, tedy pro období před i po jeho působení v organizaci. Motivační program se totiž uplatňuje v podstatě již ve fázi kvalifikovaného výběrového řízení, respektive dokonce ještě dávno před ní, neboť již pouhá anonce nabízených pozic obsahuje reálně často poměrně rozmanitou škálu tu více, tu méně účinných motivačních prvků. Nezřídka může roli účinného (de)motivátoru sehrát naopak i drobné či větší specifikum sjednané přitom až pro období po ukončení spolupráce. Vzpomeňme například předem garantované odchodné, nejruznější kompenzace pro případ snižování stavů či hlavu šestou zákoníku práce s podrobným návodem na realizaci konkurenční doložky. A našli bychom zcela jistě i další příklady, jež mohou případně potenciálního kandidáta již předem významně motivovat či demotivovat v rozhodovacím procesu ohledně sjednání nového pracovně právního vztahu. V opačném gardu naproti tomu případný uchazeč o spolupráci deklaruje svůj zájem a zároveň se snaží vzbudit ten náš například vhodně stylizovaným životopisem, popřípadě odpovídajícím motivačním dopisem. Mnozí zkušení manažeři velmi dobře vědí, že minimálně implicitně, tedy mezi řádky, je třeba si „svého“ favorita v rámci probíhajícího konkurzu otestovat mimo jiné již předběžně i na obecnou reakci vůči autoritám, na optimální vnímavost vůči konkrétnímu motivačnímu programu atd. apod. Proto se také může nezúčastněnému a neinformovanému pozorovateli, popř. přímo uchazeči, často jevit z jeho pohledu samotný průběh či výsledek výběrového řízení v některém ohledu ne zcela pochopitelným. Důvodem je nejčastěji samozřejmě faktický nedostatek relevantních informací a nazírání na probíhající dění naprosto laickou a nekompetentní optikou ve srovnání s profesionálními personalisty a manažery.

Problematika motivace tak tedy neodmyslitelně souvisí prakticky s celou komplexní filozofií organizace a její příští úspěšný vývoj bezprostředně ovlivňuje třeba již samotný **profesiogram**, respektive **kompetenční model**, pro jednotlivá pracovní zařazení.

Profesiogram je obecný optimální profil, vytvářený oddělením lidských zdrojů (human resources - HR) jako produkt strategického plánování v oblasti personalistiky. Vytváří požadovaný obraz konkrétního povolání, profese, pracovního zařazení. Je to organizační představa o potřebě jmenovité profese. Konkrétní optimální profil na danou obsazovanou pozici zosobňuje kompetenční model. Příklad: Společnost výhledově počítá s náborem dvaceti administrativních sil, které musí splňovat obecné předpoklady, viz profesiogram. Oddělení HR z tohoto celkového počtu bude potřebovat pro obsazení konkrétní pozice jednu z nich a za tím účelem je vypracován konkrétní kompetenční profil potenciálního uchazeče.

Kompetenční model představuje velmi moderní metodický algoritmus, jenž zohledňuje veškerá kritéria a požadavky, takřkajíc na míru dané pozici, oboru a organizaci. Je to ucelený souhrn všech relevantních ukazatelů, které v konečném důsledku společně vytváří celkový finální index osobního ratingu konkrétního jednotlivce ve vztahu k potenciálně optimálnímu obsazení dané pozice. Zahrnuje celou řadu posuzovaných kategorií, jako individuální schopnosti, rozsah erudice, životní postoje, ale i charakter, žebříček hodnot a mnohé další... (více v kapitole „HODNOCENÍ“)

Zjednodušené schéma ideálního příkladu řízení lidských zdrojů se obvykle popisuje jako pomyslný centrický systém, v jehož středu existuje jeden konkrétní specifický **kompetenční model**, který následně obklopuje celá řada velmi sofistikovaně uspořádaných nástrojů primárního systémového managementu. Patří sem např. vlastní výběr pracovních sil, odpovídající **motivační program**, stanovení eventuálního kariérního řádu, testování a realizace efektivnější úspěšnosti adaptace, oblast dalšího rozvoje a vzdělávání, koučování a mentoringu, stejně tak jako rezort hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Důvodem tvorby rozsáhlých a propracovaných motivačních programů je na jedné straně moderní tendence neustálé kultivace pracovních podmínek, na straně druhé pak odpovídajícím výzkumem a dlouhodobou praxí podložené zjištění, že dobrovolná a subjektivně motivovaná iniciativa jednotlivce v přístupu ke svědomitému plnění pracovních úkolů je z hlediska profesní disciplíny a výkonnosti mnohem efektivnější než stroze autoritativní přístup vedení týmu z pouhé pozice síly. Přirozená autorita je dlouhodobě sociálně přínosnější a výkonově produktivnější než mechanická despotie v rámci profesní hierarchie. V praxi platí, že obě složky musí být bezpodmínečně v optimální rovnováze a především kdykoli plynule reagovat na aktuální vývoj situace. Nedostatečná motivace a manažerské vakuum je stejně nežádoucí jako vnitropodniková genocida a přemotivovanost. Přátelské ovzduší, optimální pracovní podmínky, adekvátní bezpečnost práce a hygiena, odpovídající technologická a materiální vybavenost, profesionální know-how, organizační stabilita a progresivní perspektiva, solidní a korektní kariérní řád, samozřejmě spravedlivé ohodnocení a celková prestiž, to všechno jsou nezanedbatelné faktory, které nejen že plní roli efektivních **motivátorů**, ale zejména ovlivňují pozitivní atmosféru v organizaci a individuální rozpoložení zúčastněných. Převažující spokojenost jednotlivce je pak tím nejlepším stavebním prvkem pro následnou skladbu celkového obrazu společnosti a má z pochopitelných důvodů naprosto fatální vliv na celkovou výkonnost a efektivitu sledovaných záměrů organizace. Z tohoto konstatování pak můžeme samozřejmě celkem logicky dovodit i kontraproduktivní trendy při kontrapozitivně polarizovaných vstupních hodnotách. Nespokojení zaměstnanci jsou jednoznačně špatným vkladem do společného podniku, a to z jakéhokoliv hlediska.

Každá organizace, v jejímž dlouhodobém zájmu je cílevědomá snaha o budování stabilního výkonného kontingentu kvalifikovaných pracovních sil, by měla v nejrůznějších formách a pravidelných intervalech provádět jakýsi interní **audit spokojenosti** vlastních zaměstnanců, neboť je na nich víceméně bezprostředně existenčně závislá. Personální potenciál je nade vše pochybnost naprosto nenahraditelnou součástí celkového jedinečného kapitálu každé organizace a jen velmi těžko se od základů mění či nahrazuje novým. Moderní management si je samozřejmě velmi dobře vědom mnohokrát osvědčeného pravidla, že eventuálním problémům je vždy mnohem moudřejší včas a obratně předcházet než jim později urputně a mnohdy i marně čelit. Nejen z tohoto důvodu je tedy soustavná péče o celkovou pracovní spokojenost zcela nezpochybnitelně jednou z organizačních priorit každé moderní společnosti. Významnými vlivovými faktory s bezprostředním přímým dopadem do této oblasti jsou pak především objektivní a transparentní systém pravidelného hodnocení a tomu odpovídající kvalifikovaný systém odměňování.

2 HODNOCENÍ

Hodnocení je cílevědomou a vysoce kvalifikovanou činností, jejímž účelem je jednorázové, opakované či soustavné, plánovité či nahodilé posuzování, známkování, kontrola či dohled, případně i verifikace, sledovaných jevů, osob, institutů, procesů. V nejobecnějším smyslu lze dle potřeby hodnotit de facto cokoliv. Následnému hodnocení podléhá samozřejmě i sám konkrétní proces hodnocení. Proces hodnocení (evaluace) se podobně jako všechny ostatní srovnatelné instituty pochopitelně přirozenou cestou neustále dynamicky vyvíjí. Vše, co bylo ještě včera považováno za ustálenou či převratnou informaci, je dnes již dávno překonáno. Původní obsahová náplň hodnocení v rámci organizace se dříve soustřeďovala především na oblast produktivity práce (tedy zejména kvantitu pracovního výkonu) a na oblast úrovně odvedené práce (kvalitativní hledisko výkonu). Současná podoba hodnocení je však již neporovnatelně komplexnější a zahrnuje dnes prakticky absolutně veškeré dění nejen uvnitř, ale i vně vlastní organizace, je-li to v jejím zájmu.⁸

Hodnocení jako komplexní a kontinuální proces není rozhodně nikterak izolovanou nebo časově striktně ohraničenou disciplínou. Často nelze ani výslovně rozlišit jednotlivé fáze konkrétních metod či aplikovaných technik, dokonce ani samy procesy motivace, hodnocení a odměňování nelze vždy identifikovat jako zcela samostatné dějové linie, neboť se vzájemně neustále prolínají a splývají finálně spolu s dalšími instrumenty v jediný homogenní a sofistikovaný proces řízení. Výše zmíněné skutečnosti jsou nakonec také jedním z důvodů, proč lze mnohdy vysledovat faktický přesah jejich skutečné působnosti ještě i daleko nad rámec smluvně vymezené individuální příslušnosti k organizaci (viz kapitola „Motivace“). Jestliže motivujeme potenciální zájemce již vlastní kreativní inzercí s předem anoncovanou sumou garantovaných výhod, pak prvním reálným hodnocením je již sám kvalifikovaný předvýběr uchazečů a průběh výběrového řízení. První reálnou odměnou za předvedený výkon je tedy analogicky již sám případný úspěch v absolvovaném konkurzu a následující angažmá. Obdobně bychom mohli pokračovat i ve smyslu postkontraktačního vztahu, viz předchozí kapitola této práce.

Kvalitní systém **hodnocení** má jistě jednak charakter naprosto nezastupitelné **zpětné vazby** (a to dokonce oběma směry, horizontálně i vertikálně), ale zároveň také plní velmi často roli, řekněme, jakési **substituční formy odměňování**. Jeho třetím nejdůležitějším posláním je pak účinné spolupůsobení v rámci motivačního programu konkrétní organizace. Stručně řečeno, hodnocení je samozřejmě logickým předstupněm procesu odměňování, ale rovněž také nedílnou součástí vlastního **motivačního procesu**, ať již jako celek, či v jednotlivých konkrétních podobách.

⁸ srov. Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 77 a násl., ISBN 978-80-7452-020-4

nebo

Barták, J., *Řídit nebo vést*, Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 75, ISBN 978-80-87197-34-9

2.1 Základní charakteristiky procesu hodnocení v organizaci

Způsob a kvalita hodnocení má naprosto rozhodující vliv na celkovou atmosféru v organizaci a je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů vůbec.⁹ Zcela klíčová je pak především celková struktura osobnosti konkrétního hodnotitele. Ideální profil hodnotitele by měl již sám prvoplánově splňovat i ta nejnáročnější evaluační kritéria. Zaměstnanci není logicky pozitivně vnímáno, jsou-li na straně hodnotící osoby na první pohled patrné základní nedostatky v oblasti erudice v rámci hodnocené problematiky, v oblasti nestrannosti, objektivity, vhodného způsobu komunikace či dalších podstatných složek osobnosti a přístupu (viz „Praktická část“ této práce).

Problematika hodnocení je nesmírně obsáhlá, postihnout přehledným způsobem nejdůležitější část tohoto odvětví na několika málo stranách bakalářské práce tedy znamená soustředit pozornost alespoň na základní charakteristiky celého procesu.

2.1.1 Smysl a význam hodnocení v organizaci¹⁰

Smysl hodnocení spočívá v celé řadě využitelných oblastí, nicméně zastřešujícími kategoriemi se v obecné systematice jeví v zásadě zejména tři základní funkce:

1. funkce **gnozeologická** (poznávací)
2. funkce **motivační** (včetně **odměňování**)
3. funkce **didaktická, edukativní** (výchovná, vzdělávací)

2.1.1.1 Funkce gnozeologická (poznávací)

Základní myslitelná funkce hodnocení. Na základě hodnocení vzniká ucelená objektivní a aktuální informace o momentálním situačním stavu. Systematický monitoring a bilancování výstupů vytváří celkový obraz posuzovaného jevu, zaměstnance, týmu, organizace. Odhaluje slabiny a nedostatky a předznamenává vznik vhodných opatření. Umožňuje archivaci statistických dat, tolik potřebných k dalším analýzám. Vytváří objektivní podklady pro motivační program včetně systému odměňování. Diagnostikuje a identifikuje problematiku oblasti a předurčuje aktuální zaměření plánu rozvoje a vzdělávání jak v obecné, tak individuální rovině. Eviduje individuální profil každého zaměstnance a zahrnuje jej případně do organizačních výhledů kariérního řádu.

⁹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 194, ISBN 80-7261-033-3

¹⁰ Mayerová, M., Růžička, J., Raisová, J., *Personální management*, Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998, 1. vydání, s. 62, ISBN 80-7082-394-1

2.1.1.2 Funkce motivační

V pravém slova smyslu je hodnocení zcela nenahraditelným zdrojem informací především pro optimální architekturu motivačního programu a systém odměňování. Náležitá odměna, popř. pochvala, stejně tak jako oprávněná a skutečnými fakty podložená kritika, často působí na dotčené adresáty při citlivě a individuálně nastavené kalibraci sdělovaného velmi účinně.¹¹ Je třeba však neustále respektovat, že každá kritika musí být vždy bezpodmínečně věcná, objektivní, nedehtonující a korektní; rozhodně pak musí mít adekvátní **formu, obsah a načasování**. V takovém případě je pak nezpochybnitelně vhodným motivátorem minimálně pro cílené povzbuzení zdravé soutěživosti a pozitivní odpovědnosti. V tomto duchu je tedy úzká provázanost problematiky **motivace, hodnocení a odměňování** více než zřejmá. (více v kapitole „Odměňování“)

2.1.1.3 Funkce didaktická, edukativní (výchovní, vzdělávací)

Periodická, nejlépe pak systematická a dlouhodobá, hodnocení zaměstnanců, nejrůznější ankety, dotazníky, hodnotící pohovory, individuální review, kritické diskuze, workshopy, mítinky, hodnocení nadřízených, podřízených, pečlivý monitoring všech měkkých i tvrdých kompetencí, zkrátka všechny tyto moderní a sofistikované nástroje poskytují hodnoceným zaměstnancům naprosto jedinečnou zpětnou vazbu v podobě aktuální informace o momentální úrovni jejich schopností a dovedností a umožňují jim v souladu s legitimními zájmy organizace následně v součinnosti s nadřízeným vytyčit vlastní optimální plán dalšího individuálního rozvoje a vzdělávání. Nezanedbatelná řada jednotlivců, nejčastěji mladších, již dnes tento způsob zhodnocení vlastní sebereflexe považuje za minimálně stejně přínosný, jako samotnou finanční či jinou hmotnou formu odměňování (viz kapitola „Odměňování“ a „Praktická část“ této práce).

2.1.2 Vybrané formy a metody hodnocení

Rezort hodnocení zaměstnanců v rámci každé organizace musí trvale disponovat dvěma esenciálními atributy. Jsou to jednak **transparentní systém** hodnocení a jednak **objektivní proces** hodnocení. Nedodržování těchto dvou základních procesních podmínek vede jednoznačně ke zřejmé demotivaci zaměstnanců a je jednou z nejzávažnějších manažerských chyb při realizaci řízení lidských zdrojů. V žebříčku citlivě vnímaných relevantních okolností stojí ostatně tato skutečnost vždy na prvních příčkách zaměstnanecké pozornosti (viz „Praktická část“).

¹¹ srov. Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 77, ISBN 978-80-7452-020-4

Průběh hodnocení zaměstnanců v organizaci lze rozdělit na tři základní pomyslné fáze.¹² **Přípravnou fázi** (tvorba konkrétních algoritmů hodnocení, určení dotčených adresátů, vymezení konkrétní oblasti zájmu, rozsahu a účelu hodnocení apod.), vlastní **fázi sběru informací** (shromažďování podkladů dle zadání) a **vyhodnocovací fázi** (analýza dat a závěry).

Základem hodnocení je kvalitní koncepční soustava předem stanovených zájmových ukazatelů a sledovaných cílů. Hodnocení však svojí dichotomickou povahou vlastně dění v organizaci dílem završuje, ale zároveň i dílem předznamenává. Kontinuální periodický koloběh neustále se opakujících operací tohoto procesu tak v podstatě představuje jakési funkční perpetuum mobile zabezpečující v ideálním případě permanentní kontrolu racionálně přednastavených kritérií a hodnot. Dlouhodobá stabilita tohoto systému má pochopitelně blahodárný vliv na motivační proces v organizaci, neboť je známkou vnitřní vyrovnanosti a perspektivní progresu.

Sledovanými ukazateli jsou obvykle strategické cíle, dlouhodobé vize, společné firemní hodnoty, ale především sami zaměstnanci, popřípadě zákazníci, vnitřní či vnější pověst organizace atd. Nejčastěji se hodnocení zaměřuje na výkon a perspektivy jednotlivých pracovníků. V duchu moderního paradigmatu se již nehodnotí jen přímé výkonové ukazatele, nýbrž i celá řada ryze osobních atributů. Součástí komplexního hodnocení osobnosti je tak nejen jmenovitý pracovní výkon, ale i obecná úroveň odbornosti, dovednosti a zručnosti, míra flexibility, solidarity a loajality, všeobecný přístup k zavádění inovativních opatření, ochota učit se a přizpůsobovat novým trendům, schopnost odpovídající úrovně komunikace, reprezentace, odolnost vůči stresu a nadměrně zátěžovým vlivům, samostatnost, invence, stejně tak jako charakter, žebříček hodnot nebo povaha osobního života. Kompletní výčet všech potenciálních faktorů způsobilých podléhat té které formě hodnocení je samozřejmě nevyčerpatelný.

V rámci rozlišování jednotlivých způsobů hodnocení lze vyčlenit dvě základní linie. Zaprvé **neformální hodnocení**, které je přirozenou součástí každodenního pracovního vztahu posuzovaného a hodnotitele, tedy typicky zaměstnance a nadřízeného, a zadruhé **formální hodnocení** s veškerou formální přípravou, průběhem a formalitami, tak, jak bylo víceméně popsáno v předchozím textu.¹³ Výhody i nevýhody obou zmíněných forem jsou přímo úměrné jejich charakteristické povaze. Obě však mohou při správném přístupu hodnotitele vhodně motivovat posuzovaného jedince k eventuálnímu zlepšení v identifikovaných nedostatcích, či alespoň důslednější sebereflexi s perspektivními závěry.

¹² Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 82, ISBN 978-80-7452-020-4

¹³ Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 80 a 81, ISBN 978-80-7452-020-4

Podobně odborná literatura¹⁴ rozlišuje charakter základních metod hodnocení na metody **verbální**, **nonverbální** a **kombinované**. Verbální jsou založeny na slovním popisu, komentáři, nonverbální na mimoslovně vyjadřovaných hodnotách a kombinované směšují obě předchozí.

Teorie i praxe přirozeně pracuje s úctyhodně pestrou paletou nejrůznějších **metod**, **technik**, **forem** a **přístupů**, z nichž jsou pak dále tvořeny ucelené sofistikované **metodiky**, **programy**, **systémy** a osobitě **školy** jednotlivých autorských týmů. Konkrétní využívané nástroje z oblasti tohoto celkového instrumentária jsou pak za účelem praktické realizace v oblasti hodnocení uvážlivě vybírány odpovědnými hodnotiteli především s ohledem na specifika konkrétní situace, zadání, potřeb a individuální povahu posuzovaného. Nelze tedy obecně konstatovat, která z nabízejících se možností tohoto objemného portfolia je univerzálně nejvhodnější. Konečná podoba optimálního přístupu bude vždy otázkou profesionálního posouzení momentální situace a celé řady relevantních proměnných. (Ne)vhodná volba konkrétního přístupu je vždy přímo úměrná míře potenciální úspěšnosti, objektivitě, efektivitě průběhu hodnocení a s ním spojeného motivačního úsilí.

Hodnocení zaměstnance nejčastěji provádí jeho přímý nadřízený, většinou liniový manažer. Podrobná znalost posuzovaných jedinců je velmi praktická a přínosná, v některých případech dokonce i nezbytně nutná. Vedoucí pracovníky analogicky hodnotí další nejbližší vyšší nadřízený atd. atp. Často je však tato zvyklost záměrně, účelově nahrazena jiným postupem, např. hodnocením podřízenými, týmovým hodnocením nebo sebehodnocením. Poměrně rozšířená je rovněž metoda hodnocení vlastními zákazníky a relativně běžný je i tzv. „mystery controlling“, tedy hodnocení domnělými zákazníky coby kontrolory bez vědomí hodnoceného. Hodnocení anoncované a hodnocení bez povědomí posuzovaného o něm jistě přináší nezdůvodněné značně rozdílné výsledky. Závěry všech těchto analýz však mají jednoznačně směřovat především ke zlepšení eventuálně neutěšeného stavu a individuálnímu vzestupnému posunu každého hodnoceného jednotlivce v oblasti jeho zjištěných pochybení, nedostatků či rezerv. Aby byl pokud možno v co nejširší míře naplněn dlouhodobě sledovaný záměr organizace a efektivně uplatněn aktivní motivační plán, je třeba postupovat nanejvýš citlivě a individuálně. V celém průběhu tohoto komplexního procesu je třeba přitom dodržovat několik klíčových zásad.¹⁵

Typické základní hodnocení by mělo zosobňovat určitý hierarchický charakter (podřízený x nadřízený), bezpodmínečně musí být zcela transparentní, objektivní, spravedlivé, musí být zřejmá věcná komparace požadovaného zadání či cíle a dosažených výsledků či stavu. Je třeba přihlížet k citlivé distinkci individualit i souvisejících okolností. Rozhodující roli často hraje již sama osobnost hodnotitele. Evaluační kritéria musí být formulována jasně a srozumitelně. Rovněž i vyvozování solidární odpovědnosti musí mít své racionální hranice.

¹⁴ Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 78 a 79, ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁵ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 203 a násl., ISBN 80-7261-033-3

Nejfrekventovanější nástroje procesu hodnocení lze pro příklad uvést prostřednictvím tohoto neuzavřeného demonstrativního výčtu...

Assessment centre (AC) je skupinová metoda skrytého hodnocení komplexního potenciálu testovaného jedince spočívající v kolektivním řešení nejrůznějších zadání; využívá se především při výběrových řízeních a tipování vhodných uchazečů (tzv. skauting). Jedná se o velmi rozšířenou a oblíbenou metodu s poměrně univerzálním využitím. Její nevýhodou je vysoká náročnost přípravy, průběhu a fáze vyhodnocování. Vyžaduje rovněž vysokou míru kvalifikace hodnotitele. Není vhodná pro víceméně introvertní osoby. Někteří z testovaných ji občas označují za nepřiliš důstojnou a značně stresující.¹⁶

Development centre (DC) je naopak testování za účelem identifikace potenciálních oblastí dalšího individuálního rozvoje (z angl. assess – hodnotit, develop – rozvíjet; pozn. autorky).

Naprosto zásadním, nejběžnějším způsobem komunikace v rámci hodnocení je **hodnotící pohovor**. Je to nejčastěji se vyskytující a neustále se opakující forma interakce mezi zaměstnancem a nadřízeným. Má silný motivační efekt, je zcela bezprostřední a takřkajíc online k dispozici. Uplatňuje se jak v neformálním, tak i ve formálním pojetí.¹⁷

Dalšími vhodnými formami způsobu hodnocení mohou být nejrůznější osobní, elektronické či literární **ankety**, **analýzy** nebo **dotazníky**. Klasické faktografické, psychodiagnostické a psychometrické dotazníky se velmi často využívají například v rámci „zpětné vazby 360“.

Feedback 180°, 360°, 540°, tedy zpětná vazba nastavitelného rozsahu hodnocení, kde variabilně uváděný index pomyslného úhlu pohledu naznačuje i předběžný výčet hodnotitelů. Feedback 180 představuje moderní formu hodnocení zosobněnou komparativní metodou porovnávání výsledků vnímání sama sebe s hodnocením druhých. Tato forma hodnocení je vhodná z podstaty svého smyslu zejména pro posuzování měkkých kompetencí, a to především zaměstnanců na významnějších postech. Ve verzi 180 se jí účastní posuzovaný pracovník vlastním sebehodnocením, jeho srovnatelně postavení spolupracovníci a nadřízený(i). V současné době je zřejmě nejoblíbenější podobou zpětné vazby tohoto typu feedback 360, kde k výše uvedeným hodnotitelům přistupuje ještě skupina podřízených. Zvláštní formou je pak feedback 540, kdy se celého procesu navíc zúčastňují např. i dodavatelé, odběratelé, zákazníci apod. Z hlediska motivačního efektu lze konstatovat mimořádný přínos pro eventuální korekci vlastního přístupu a celkově unikátní cennou informaci o vlastním postavení, ratingu atd. Získané poznatky o domnělých či skutečných nedostatecích je poté možno účelně zakomponovat do dalšího plánu individuálního rozvoje.¹⁸

¹⁶ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 211, ISBN 80-7261-033-3

¹⁷ Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 79 a 80, ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁸ Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 79, ISBN 978-80-7452-020-4

Sebehodnocení, sebereflexe, autoreflexe je trojice pojmů téhož významu. Jedná se o elementární formu hodnocení individua, neboť ji provádí každý hodnocený jedinec sám na sobě. Hodnocení vlastní osoby je jistě poznamenáno charakteristickým subjektivním přístupem, nicméně představuje velmi důležitý etalon pro externí hodnotitele i původního autora, zejména v komparativních metodách hodnocení. Těžko si lze představit autentičtější povahu výstupu než racionální závěry sebehodnotitele. Zároveň poskytuje ty nejpodstatnější motivační důvody k eventuální nápravě, jaké si lze vůbec představit.

SWOT analýza je jedním z nejrozšířenějších strategicko-analytických nástrojů určených ke zjišťování situačního stavu, zejména ve smyslu úrovně firemního prostředí. Nejčastěji se tato analytická metoda využívá především k rozsáhlému zjišťovacímu šetření v rámci konkrétní organizace, fenoménu, zavádění nového produktu atd. Monitoruje se celá řada podstatných hledisek, např. finanční perspektivy, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, stejně tak jako mnohé další relevantní skutečnosti. SWOT analýza se těší značné oblibě i při úspěšné aplikaci v rámci osobního rozvoje, kde poskytuje neocenitelnou zpětnou vazbu ve sledovaných ukazatelích.

S problematikou hodnocení nutně souvisí i celá řada dalších sofistikovaných nástrojů, prostřednictvím nichž je možno velmi prakticky doplňovat celkový obraz našeho zájmu o další podnětné informace, i když tyto nástroje slouží z formálního hlediska primárně poněkud jinému účelu. Proces hodnocení jako permanentního sběru informací o objektech našeho zájmu tak v podstatě probíhá nepřetržitě, nonstop. Samotný fakt, že pragmaticky využívaný instrument svojí originální povahou nespadá prapůvodně do výlučné sféry hodnocení, na tom samozřejmě nic nemění. Vulgárně řečeno, je každá příležitost, jež odhaluje cenné tematické informace dostatečně vhodná, abychom ji maximálně možným způsobem využili ve prospěch sledovaného cíle. Neplést však, prosím, s tradičním jezuitským „účel světi prostředky“, neboť to je samozřejmě zcela jiná dimenze. Při vši energické horlivosti a perfekcionismu je vždy především třeba důsledně dodržovat určitý etický kodex, konvenční hodnotové propozice a obecně rozumné meze. Nabývání informací výše uvedeným způsobem si můžeme celkem snadno demonstrovat na několika příkladech...

Brainstorming je motivující skupinová metoda, jejímž smyslem je v soutěživé atmosféře kolektivně diskutovat určitou problematiku a navrhnout vlastní řešení. Významný přínos představuje zejména v oblasti identifikace, podpory a rozvoje tvůrčího potenciálu, a to jak na individuální, tak kolektivní úrovni. Při využití této techniky však hraje neméně důležitou roli rovněž osoba moderátora celého procesu. Při vhodné formě moderace zmíněná metoda přináší řadu signálů směřujících nejen k objasnění problému, ale i k vlastní povaze účastníků. Např. odvaha vyjádřit nezralé myšlenky apod.

Workshop je technika vhodná spíše pro pokročilé. Pod dohledem moderátora je za použití některé jiné metody (např. brainstormingu) ve skupině hledána optimální cesta k řešení předem stanoveného cíle a zúčastnění si přitom z celého průběhu workshopu mají odnést důležité poznatky, znalosti a zkušenosti druhých. Prostřednictvím kolektivního „vyjednávání“, tvůrčí diskuze, odhalování vlastního „know how“ je nalézáno nejvhodnější

možné řešení dané problematiky, konkrétního zadání. Workshopu se obvykle účastní již dobře informovaní, není tedy a priori určen úplným začátečníkům. Často je spojen s přednáškou či prezentací. Workshop je příležitostí k obohacení vlastního pohledu o nové kreativní přístupy. Ideální prostředí pro vnímavého pozorovatele. Nevyčerpatelná studnice implicitních informací pro zkušeného liniového manažera.

Benchmarking je komparativní metoda sběru informací, kterou se ověřuje daný okruh zkušeností a způsobů řešení v typově konkurenčních subjektech. Prostřednictvím výstupů se pak zefektivňují jednotlivé agendy ve vlastní společnosti. S trochou nadsázky bývá tato metoda často označována jako „špionáž know how“. Jedná se o naprosto jiný typ souvislosti s problematikou hodnocení než u dvou předchozích příkladů. Hodnota finální informace spočívá v hodnocení vlastní správné cesty komparativním testováním. Optimální východiska se pak modifikovaně aplikují ve vlastních přístupech. Analogicky se po vzoru výše popsané externí formy uplatňuje i forma interní, kdy se typicky v objemově významnějších korporacích využívá komparativní metoda srovnávání jednotlivých oddělení vlastní domovské organizace apod.

Systém hodnocení je samozřejmě velmi citlivou oblastí personalistiky. Je přímým odrazem celkové politiky a filozofie každé organizace. Nezanedbatelný vliv na její definitivní povahu má také všeobecná úroveň firemní a společenské kultury, stejně tak jako i mnohé finanční, kádrové a další faktory. Podobně jako i všechna ostatní typická interdisciplinární odvětví, je navíc přímo závislá na kontinuálním vývoji všech svých osudových souputníků.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Mnohé novátorské přístupy předních odborníků, stejně tak jako celá dynamická etapa postupného vývoje politiky odměňování posledních padesáti let, enormní nárůst konkurence a neustále se stupňující tlak na lineární vzestup produktivity práce, spolu s neblahými důsledky nejrůznějších kontinentálních i globálních hospodářských turbulencí a v neposlední řadě také permanentní obava ze skutečně celosvětové hospodářské krize, to všechno jsou vedle řady dalších důvodů hlavní příčiny, proč kdysi relativně ustálené paradigma v oblasti odměňování postupně dostalo tak radikálních změn. Není dnes proto žádným překvapením, že někdejší těžiště původně poměrně triviální politiky určování finančního ohodnocení se v posledních desetiletích přesunulo na mnohem komplexnější a modernější výchozí pozice. Velmi promyšlená a sofistikovaná strategie odměňování je dnes naprosto samozřejmou součástí jedinečného know how každé dobře fungující organizace a je zároveň naprosto zaslouženě jedním z nejučinnějších motivačních nástrojů v rukou profesionálního managementu. Celková suma jednotlivých hodnot obdržených v podobě odměny na základě legálního pracovně právního vztahu za jmenovitý výkon konkrétního zaměstnance je tak dnes již tvořena mnohem pestřejší skladbou jednotlivých položek než tomu bývalo ještě před několika málo lety.

Celkovou odměnou za vykonanou práci již dávno není pouze **peněžitě plnění**, sestávající ze základní mzdy/platu, pohyblivé složky mzdy/platu, popř. příplatků a odměn, nýbrž také mnoha **nepeněžitých hodnot**, jež často motivují zaměstnance dokonce účinněji než přímo obdržený finanční obnos sám o sobě. Spočívají-li **nepeněžitě formy odměňování** v nejrůznějších typech zvýhodňování zaměstnanců, jako je např. využívání služebního automobilu, telefonu, lepší kanceláře apod., pak hovoříme obvykle o **zaměstnaneckých výhodách**, respektive **benefitech**. S podobným úspěchem však můžeme přistoupit i k aplikaci dalších fungujících **motivátorů**, řekněme kupříkladu odborným manažerským školením, výběrovým stážím, výkonovým certifikátům, oceněním atd. Nefinanční odměny mají nejčastěji původ v kolektivních, pracovních či jiných vzájemných smlouvách, nebo právních předpisech. Stejně tak dobře však mohou být také prostě jen velkorysým projevem dobré vůle zaměstnavatele. Zvláštní formou nefinančního odměňování jsou v poslední době stále více oblíbené **kafetérie**, tedy jakýsi druh objednávkového katalogu, v němž si každý na vlastní účet vybírá a objednává z pestré nabídky odměn individuálně (od rychlovarné konvice až po předplacené vstupné do wellnesscentra). Veškeré nefinanční odměny jsou samozřejmě přímým finančním nákladem zaměstnavatele, některé pak i uplatnitelným v daňovém slova smyslu. Nezřídka se z úsporných důvodů provoz kafetérie realizuje prostřednictvím plného **outsourcingu benefitů**, neboť specializovaný subdodavatel je často schopen tento systém zabezpečit nepoměrně hospodárněji než původní zaměstnavatel.

Ovšem, i navzdory dnešnímu komplexnějšímu a formálně i materiálně již poněkud filozofičtějšímu kontextu nazírání, by bylo velmi naivní tvrdit, že prapůvodním a stěžejním smyslem pracovního výkonu v námezdném slova smyslu snad někdy v historii bylo, je, či bude cokoli přirozenějšího a očekávanějšího než samotná konkrétní **odměna** za jmenovitě odvedený výkon. A přestože již dnes existují nejrůznější rozmanité formy moderního odměňování, z nichž zejména některé jsou produktem bezesporu teprve doby relativně nedávné, je to právě a především stále ještě **odměna finanční**, která, ať chceme nebo ne,

reprezentuje tradičně jakousi prvotní, hmatatelnou a objektivně měřitelnou hodnotu za odvedenou práci, a to víceméně za všech okolností. Jedná se tak o určitou objektivně subjektivní směnu hodnot mezi oběma smluvními stranami, v civilizovaném světě pak navíc bezpodmínečně dobrovolného, legálního pracovně právního vztahu.

Základní přístupy v oblasti vlastní filozofie odměňování vykazují ve svém nejobecnějším pojetí podobná výchozí stanoviska jako jednotlivé motivační teorie. Bismarckovi svěřenci, Pavlovovi psi i Taylorovi zaměstnanci podléhali v podstatě témuž principu víceméně podmíněného reflexu, jenž byl v představách prvních personalistů jaksi automaticky ztotožňován s určitým (době poplatným) motivačním protoprogramem. Politika cukru a biče mohla sice zřejmě dočasně vyvolat u valné části populace libé pocity ze zasloužené odměny za odvedený výkon, právě tak, jako vzbudit opodstatněné obavy z hrozícího postihu, nicméně z dlouhodobého hlediska byl tento systém odměn a trestů příliš zkostnatělý a primitivistický. Podíl dalších forem odměňování tak historicky začal pomalu ale jistě v rámci celkového objemu ohodnocení pozvolna nezadržitelně stoupat. Zatímco v roce 1929 byl podíl nefinančních odměn na objemu celkové výše odměny zaměstnanců v USA ještě přibližně na úrovni 3%, v roce 1989 už to bylo 40%.¹⁹

Systém odměňování zaměstnanců je neodmyslitelně spjat se systémem jejich hodnocení. Jsou to ve skutečnosti spojené nádoby, jež mají skutečný smysl pouze v přímo úměrných vzájemných souvislostech, přičemž oba společně pak reprezentují absolutně rozhodující penzum motivačních nástrojů v rámci využitelnosti pro následný vznik odpovídajícího motivačního programu. Na začátku celého tohoto procesu existuje určitý konkrétní status jmenovitého zaměstnance se všemi jeho charakteristickými atributy a jeho konkrétní pracovní výkon, respektive jeho celkový přínos organizaci. Aby bylo vůbec co odměňovat, musí být nejprve co hodnotit. Hodnocení je pak převážně podkladem pro spravedlivý průběh odměňování. Výsledky těchto dvou procedur se pak klíčovým způsobem promítají v rovině (de)motivace jmenovitého zaměstnance.

Profesor Koubek uvádí s odvoláním na Mezinárodní úřad práce demonstrativní seznam kritérií, jež by měli být předmětem hodnocení, respektive odměňování... „*Analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich důsledky, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovitost práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost (rozvážnost), stresující povaha práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce a znalosti všeobecně.*“²⁰

¹⁹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 515 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

²⁰ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 270, ISBN 80-7261-033-3

3.1 Systém odměňování v organizaci

Sofistikovaný systém odměňování by měl vždy zohledňovat především tyto tři zásady: přirozenou **soutěživost**, účinnou **motivaci** a objektivní **interní spravedlnost**. Měl by být realizován vždy transparentně a nanejvýš srozumitelně, aby nebylo pochyb o jeho nestrannosti, neboť jen tak je schopen si udržet v povědomí zaměstnanecké veřejnosti skutečnou objektivitu, což je jedním z klíčových motivátorů v rámci organizace vůbec.

Moderní struktura systému odměňování je tvořena několika základními, až páteřními komponenty. Je to především obecná dlouhodobá politika a promyšlená strategie odměňování, zohledňující veškerá příslušná specifika, dále důsledně dodržovaná a předvídatelná metodika (úměrná výstupům z procesu hodnocení) a komplexní sada jednotlivých technik, metod a procedur individuálního i kolektivního odměňování.²¹

Je třeba si rovněž uvědomit, že i vlastní systém odměňování (ostatně jako i všechny další vnitroorganizační oblasti) přitom také sám podléhá procesu hodnocení. Zpětná data z tohoto hodnocení následně vystavují konečnou známku kvality ohodnocení výkonu, potažmo přínosu zaměstnance, jednotlivých pracovních skupin i organizace samé jako celku. Na základě této podrobné analýzy příslušný management rozhodující ukazatele samozřejmě znovu adekvátně vyhodnocuje a zjištěné závěry jsou případně podkladem pro eventuální žádoucí korekce či celkovou změnu přístupu.

Podpůrným zdrojem informací při tvorbě optimální strategie odměňování mohou být rozličné ekonomické teorie zkoumající především problematiku úrovně mezd a platů z pohledu relevantního pracovního trhu. Literatura²² uvádí např. prostý zákon nabídky a poptávky (organizace kopíruje vývoj na trhu práce), teorii mzdové efektivnosti (účelově přeplácení zaměstnanci), teorii lidského kapitálu (soubor dovedností jako kapitál), teorii zprostředkovatele/vykonavatele (odlišné postavení vlastníků/zaměstnanců), teorii vyjednávací pozice (hledání kompromisní dohody prostřednictvím vyjednávání).

Celkovou problematiku odměňování můžeme rozdělit na dvě základní linie – **finanční a nefinanční odměňování**, viz další podkapitoly.

Nejprve však zaměřme svoji pozornost k obecnému tématu odměňování v právním slova smyslu. Ostatně, je to záležitost, která z podstaty věci nemůže minout žádného z aktérů vstupujících do jakéhokoliv typu legálního pracovního právního vztahu.

²¹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 517, ISBN 978-80-247-1407-3

²² Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 516 a 517, ISBN 978-80-247-1407-3

3.2 Odměňování v intencích legality

Nad problematikou pracovně právního prostředí bdí, co do jurisdikce, **Ministerstvo práce a sociálních věcí**. Základní obecné principy vztahující se k této agendě stanovuje obsáhlý soubor právních předpisů, jenž tematicky zahrnuje předmět veškerých zákonem upravených pracovně právních vztahů, a to zákon č. 262/2006, tedy **Zákoník práce**. Doplnují jej pak některé další související právní předpisy.

Základní vymezení a definice poskytuje Zákoník práce zejména v § 109-112 a 119. Zvýšenou pozornost zasluhují především pojmy **plat**, **mzda**, **minimální mzda**, **zaručená mzda** a **naturální mzda**.

Plat... zjednodušeně řečeno, plat je finanční odměnou vyplácenou z veřejných prostředků, kde zaměstnavatelem je stát, příspěvková organizace, obec apod. (policisté, úředníci, učitelé atd.).

Mzda je peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty na základě smluvního vztahu, jenž nepodléhá definici o platu. Tedy typicky pracovně právní vztah zaměstnance a zaměstnavatele v soukromém sektoru.

Oba zmíněné instituty se posuzují shodně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosažených výsledků.

Rozlišují se tři základní typy závislé pracovní činnosti, pracovně právního vztahu – **pracovní poměr**, **dohoda o provedení práce** a **dohoda o pracovní činnosti**.

Odměňování se řídí zákonnou zásadou, že každému náleží za stejnou práci stejná odměna (u stejného zaměstnavatele, při stejné složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, pracovním výkonu a výsledku). Nedodržení této zásady by vedlo k naplnění skutkové podstaty přímé diskriminace, což by bylo z pohledu zákona samozřejmě postupem nelegálním.

Stát je garantem minimálního sociálního postavení ve vztahu k zaměstnavateli a vyhláší vždy pro daný rok minimální mzdu v podobě nařízení vlády. **Minimální mzda** je nejnižší možná přípustná výše finanční odměny za práci vykonanou v základním pracovně právním vztahu, tedy bez započítávání vedlejších finančních položek jako jsou prémie, příplatky či náhrady jakéhokoliv typu.

Zaručená mzda je naopak garantovaná výše finanční odměny, na niž vznikl zaměstnanci oprávněný nárok na základě zákona, smlouvy či platebního výměru apod.

Naturální mzda je nepeněžitá forma odměňování, jejíž realizace je nezbytně podmíněna souhlasem obou smluvních stran, se zvláštním důrazem na souhlas zaměstnance.

Mezi ustálené zvyklosti v českém pracovním prostředí patří zejména tradice úhrady platu či mzdy v pravidelných měsíčních intervalech, jejich dělení na pevnou a pohyblivou složku, systém nadstandardních finančních bonusů ve formě prémie, příplatků, mimořádných odměn atd. atp.

3.3 Finanční a nefinanční odměňování

V moderním ekonomickém prostředí současnosti spadá oblast racionálního plánování a efektivní architektury specifického modelu odměňování v každé jednotlivé organizaci jednoznačně pod agendu **oddělení lidských zdrojů** (tzv. HR, human resources management).

Základním členěním ve sféře odměňování je dělení na zaměstnanecké **odměny finanční a nefinanční**. Vyskytují se pohříchu i formy vysloveně hraniční, u nichž je do jisté míry diskutabilní, jedná-li se v pravém slova smyslu ještě o specifickou formu peněz či nikoliv. Smysl tohoto schizma je však mnohem významnější pro oficiální instituce, případně zaměstnavatele, než zaměstnance, a to zejména z daňových a dalších podobných důvodů. Příkladem této v pravidelných cyklech se opakující veřejné diskuze mohou být již tolikrát mediálně zmiňované stravenky, různé univerzálně použitelné nákupní poukazy, vouchery, flexipassy, ale i akcie apod.

Vlastní proces odměňování lze tedy členit dle několika rozlišovacích kritérií. Nejzákladnějším z nich je sama forma odměny, tedy výše uvedené **finanční a nefinanční** odměňování. Podle způsobu posuzování přínosnosti jako podkladu pro stanovování odměn může být tato oblast dále členěna na **zásluhové** mzdové/platové (dále jen mzdové) formy a **základní**, respektive rigidně stanovené mzdové formy, plus formy **zaměstnaneckých výhod**. De facto u všech forem odměňování lze navíc rozlišit její **pevnou a pohyblivou** složku.

3.3.1 Finanční odměňování

Finanční odměna představuje adekvátní protihodnotu poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho celkový přínos v organizaci, a to obvykle v pravidelných časových intervalech a výhradně v penězích. Celková suma všech finančních prostředků obdržených v souvislosti s příslušností k organizaci je poté celkovou finanční odměnou zaměstnance.

„Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu.“²³

Tyto zažitě představy byly však již postupně překonány pod tíhou moderních poznatků teorie i praxe, zejména pak v důsledku komplikovanosti měření pracovního výkonu v reálném pracovním prostředí a v důsledku nezadržitelně se šířící racionální diverzifikace jednotlivých dílčích složek odměňování, z nichž celá řada již primárně neodvozuje svůj původ nutně jen od pouhé výkonnostní složky, nýbrž celkového přínosu zaměstnance.²⁴ Skutečně odvedený výkon však především v oblasti finanční formy odměňování zůstává i nadále dominantně určujícím kritériem.

²³ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 269, ISBN 80-7261-033-3

²⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 269, ISBN 80-7261-033-3

Tradiční vnímání jednotlivých metodik uplatňování zásluhového odměňování prošlo v posledních letech poměrně složitým vývojem, na jehož nynějším konci je patrný značný posun někdejších stanovisek směrem ke komplexnějšímu chápání role zaměstnance v organizaci a související problematiky hodnocení, odměňování a motivace. Navíc, je-li na tomto místě řeč o motivaci, je nezbytně nutné rozlišovat v rámci zásluhové formy odměňování minimálně dvě podstatně odlišné strategické linie působení. Na jedné straně vystupují v jakémsi řádném režimu tohoto procesu běžné **finanční odměny** dle zavedených pravidel, které však již postupem času plní roli de facto jen pouhých **nepřímých motivátorů** (zaměstnanci mají v přeneseném slova smyslu do určité míry své jisté) a na straně druhé vystupují v takřkajíc nadstandardním režimu **finanční pobídky**, tedy **stimuly**, které v tomto případě plní naopak roli **přímých motivátorů** (pokud jste ochotni v tomto konkrétním období ještě zvýšit vaše již tak momentálně kvalitní úsilí, můžete dosáhnout dokonce až na tyto speciálně stanovené mety; tedy víceméně obdoba **provizního odměňování**).²⁵

Prakticky každá metoda aplikovaná v oblasti řízení lidských zdrojů, ať již v kterémkoliv segmentu, má logicky jak své nadšené příznivce, tak i zapřísáhlé kritiky. Tato permanentní diskuze však vytváří ideální podmínky pro vznik nových pokrokových řešení a posunuje tak celý příslušný obor neustále vpřed. Koneckonců, žádný univerzální recept na ideální systém řízení, té které části organizace samozřejmě ani neexistuje. Vždy bude naprosto nezbytné zohledňovat jedinečnost organizace, prostředí, doby a mnoha dalších podstatných okolností, proto je třeba, aby navrhovaná řešení poskytovala rámcový, respektive demonstrativní, návod a nikoliv taxativně vyčerpávající metodiku přístupu.

Nejinak tomu bylo i v případě obsáhlých studií²⁶ ohledně jednotlivých typů určování výše odměn na základě nejrůznějších sledovaných parametrů. Prazákladem odměny jako přímého motivátoru je původní představa, že pro každou typickou profesi je stanovena jmenovitá výše finanční odměny, jež sice přibližně odpovídá obecnému stavu pracovního trhu, ale v zásadě je co do své výše neměnná, vyjma občasných příplatků za předem stanovených podmínek. Taková varianta na jedné straně může motivovat uchazeče získat předmětné místo, nicméně poté jej již nikterak nemotivuje a zaměstnanec velmi snadno časem podlehne nežádoucí pasivitě, případně vyslovené apatii, zvláště pak v případě jednotvárné, opakující se práce. Dalším logicky následujícím způsobem řešení bylo **zásluhové odměňování**. Konkrétně pak odměňování na základě individuálně odvedeného výkonu. V tomto případě se zpočátku po dlouhou dobu zdálo, že z hlediska objektivit, účinné motivace a absolutní transparentnosti je tento objektivní přístup zcela ideální a s největší pravděpodobností hned tak nebude ničím lepším nahrazen, neboť důsledně administrované **výkonové ukazatele** dostatečně motivují zainteresovaný personál k větší soutěživosti a produktivitě. V praxi je tato forma odměňování v současnosti jednoznačně nejrozšířenější a používá se jak v individuální, tak kolektivní rovině, kdy jednotlivci kromě vlastního výkonu navíc participují rovněž na celkovém výkonu pracovního týmu či dokonce celé organizace.

²⁵ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 580 a 581, ISBN 978-80-247-1407-3

²⁶ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 582 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

Ve prospěch této metody hovoří především její objektivita, transparentnost, spravedlnost, motivující rozměr, jednoduchost zpracování a zcela zřejmý „tah na branku“. Problém nastává v okamžiku, kdy nejsou k dispozici ideální podmínky pro objektivní monitoring odvedeného výkonu, pokud výkonové veličiny vůbec nejsou exaktně měřitelné apod. Objem finančních prostředků navíc nebývá ve většině organizací natolik bezlimitní, aby dostatečně motivujícím způsobem diferencoval jednotlivé pracovníky dle jejich aktuálního výkonu. Navíc úloha peněz jako všemocného univerzálního motivátoru se obecně značně přeceňuje. V reakci na vzrůstající míru kritiky se časem objevila doktrína **odměňování samotných schopností** zaměstnance, a to nejprve ve variantě doplňující výkonovou metodu posuzování, později dokonce i jako samostatná metoda. Modifikovanou obdobou téhož byla i další zásluhová forma **odměňování**, tentokrát podle **dovedností**. Rozsáhlé bádání na poli teoretickém, mnohé průzkumy veřejného i odborného mínění a nakonec ani nejdůležitější projekty statistických analýz však hodnověrně neprokázaly nezpochybnitelně objektivní přínos jednotlivých zásluhových metod odměňování. Jako nejspokojivější cesta nejvhodnějšího kompromisu tak byla nakonec renomovanými personalisty doporučena všeobecná forma zásluhového **odměňování** podle celkového **přínosu** (poměrně neurčitý, všezahrnující a rafinovaně alibistický pojem, pozn. autorky) zaměstnance organizaci.²⁷ Zároveň bylo ovšem opakovaně konstatováno, že rozhodujícím kritériem finální volby optimálního přístupu k problematice hodnocení a odměňování jsou bezpodmínečně konkrétní aktuální okolnosti. Ideálním řešením na míru tedy vždy bude pouze **kombinovaná metoda** všech existujících přístupových metod dohromady při současném zohlednění jedinečných specifík.

Oblast odměňování je charakteristická dvěma samostatnými větvemi obecného přístupu. Platy podléhají mnohem obligatornějšimu a upjatějšímu režimu než mzdy, jejichž akční rádius a manévrovací prostor je ve smyslu autonomie a dispozitivního přístupu z pochopitelných důvodů neporovnatelně větší. Lze velmi zjednodušeně říci, že motivovat odpovídajícími nástroji z kategorie odměňování zaměstnance veřejné sféry je mnohem komplikovanější než je tomu v případě zaměstnance soukromého sektoru. Platy se až na výjimky řídí převážně zákonem stanovenými platovými tarify a třídami a veškeré nadstavbové prvky finančního odměňování jsou prakticky určeny příslušnými právními předpisy. Osobní odměny, jejichž dispoziční budget nebývá většinou nikterak ohromující, pak přerozděluje na základě vlastní diskreční pravomoci některý z nadřízených spolupracovníků. Problematika platů bude ještě na několika místech této práce okrajově zmíněna, pozornost však bude zaměřena i nadále převážně na organizace komerčního typu. Obecné zákonitosti nicméně platí ve své podstatě analogicky celoplošně.

Na základě výše řečeného je v zásadě takřka nemožné striktně odlišit jednotlivé uplatněné přístupy či teoretická východiska. Jednotliví autoři uvádějí nezřídka vlastní, povětšinou tu více, tu méně modifikované verze obecně známých kategorizací, leč praxe naopak využívá zejména jejich pragmaticky nakonfigurovaný mix.

²⁷ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 583 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

Finanční odměňování v organizaci je tak reálně tvořeno souborem jednotlivých forem a metod, jež se vzájemně doplňují a tvoří tak ve vzájemné pospolitosti jediný homogenní celek, disponující přitom pestrou paletou jednotlivých motivačních nástrojů šitých na míru konkrétní situaci.

Vlastní **celková peněžní odměna** sestává nejčastěji ze **základní mzdy**, jakožto **pevné složky** a několika dalších finančních položek, coby **složky pohyblivé**.²⁸ Patří sem například pevně stanovené **příplatky** za svátky, přesčasy, ztížené podmínky, odpolední, noční a mimořádné směny, **zásluhové odměny** a **bonusy**, výhledové **finanční stimuly**, ziskové podíly všech úrovní (zejména **korporátní bonusy a prémie**), ale i obecné **motivační příplatky**, jejichž smysl je odvozen vlastně jen od pouhé příslušnosti k organizaci. Zvláštním institutem jsou dále třinácté, případně další „-nácté“ platy, které vyplývají buď přímo z pracovní smlouvy, nebo z kolektivních dohod a smluv, většinou na odborové úrovni.²⁹

Nejčastějším poměrným ukazatelem je však v procesu odměňování přesto přese všechno doposud **pracovní výkon**. Existuje přitom hned několik způsobů, jak v takovém případě přistupovat k stanovování finančních odměn.

K nejrozšířenějším formám patří:³⁰

- časová mzda (za strávený čas ve prospěch zaměstnavatele)
- úkolová mzda (za měrnou jednotku vykonané práce)
- podílová mzda (podíl na zisku)
- smíšená mzda (více metod pohromadě)

Skutečný motivační efekt jednotlivých variant má zcela nezpochybnitelně vyhraněný individuální rozměr a je dnes již dostatečně prokázáno, že univerzální absolutní účinek na celou populaci pracovních sil je předem naprosto vyloučen. Motivátory vysoce účinné na jednoho pracovníka se mohou v tomtéž prostředí u druhého plně míjet účinkem. Důsledný sběr informací přímo v terénu tedy plní nenahraditelnou úlohu vstupních determinantů při vzniku citlivě konstruovaného motivačního programu. Nezastupitelnou roli v tomto procesu sehrávají především linioví manažeři.³¹

²⁸ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 286 a násl., ISBN 80-7261-033-3

²⁹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 522 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

³⁰ Barták, J., *Řídit nebo vést*, Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 79 a 80, ISBN 978-80-87197-34-9

³¹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 97 a násl., ISBN 978-80-247-1407-3

3.3.2 Nefinanční odměňování

V prvopočátku období postupného zavádění jednotlivých způsobů nefinančního odměňování se tímto výrazem v zásadě rozumělo prostě a jednoduše jen přímé předání jiné než peněžité, avšak stále ještě hmotné, respektive hmatatelné, hodnoty za vykonanou práci. Například určitý typ naturální mzdy. Dnešní pojetí tohoto pojmu však zmíněnému původnímu výkladu již snad ani nemůže býti více vzdáleno. Aktuální význam, jenž v nefinančním odměňování spatřuje moderní personalistika, zahrnuje celou řadu institutů, které se na první pohled již snad ani nezdají být odměnou v pravém slova smyslu.

Zatím co **finanční odměna** má jako pojem celkem jasně a srozumitelně kontury vymezeny již vlastním definičním znakem peněz, **odměna nefinanční** je dnes naproti tomu pojmem mnohem obecnějším a abstraktnějším. Obě tyto kategorie dohromady pak tvoří celkovou odměnu zaměstnance. Definice celkové odměny jsou k dispozici opět v nejrůznějších autorských variacích. Pomineme-li obsáhlá pojednání nejrůznějších autorů o významných detailních specifikách, lze konstatovat, že **celková odměna** zkrátka a dobře zahrnuje veškerý prospěch zaměstnance, vyplývající z příslušnosti k organizaci. V nejjednodušším možném pojetí charakterizuje celkovou odměnu například Ing. Dušan Štainer v rámci své vzdělávací agentury v oblasti HR managementu jako soubor tří základních složek, tedy celkové finanční odměny, zaměstnaneckých výhod a tzv. nehmotných odměn.³² Podrobnějším modelem celkové odměny je například komplexní popis Armstrongův³³, kde je celková odměna tvořena čtyřmi samostatnými kvadranty na dvou kolmých dělicích osách, přičemž rozlišovacími kritérii jsou podle typické povahy **individuální** versus **kolektivní** (společná) a **transakční** (hmatatelná, hmotná) versus **relační** (vztahová, nehmotná) charakteristika odměny. Celková odměna je tedy v tomto případě tvořena dvěma transakčními (finanční odměny, zaměstnanecké výhody) a dvěma relačními (vzdělávání plus rozvoj, pracovní prostředí) formami a zároveň dvěma individuálními (finanční odměny, vzdělávání plus rozvoj) a dvěma společnými (zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí) formami odměňování. Z výše uvedeného pak vyplývá, že do kategorie nefinančního odměňování patří pouze tři zmíněné skupiny, a to **zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj** a také všeobecná **úroveň pracovního prostředí**. Tato systematika je samozřejmě především otázkou individuálního přístupu toho kterého autora, zcela jistě může být jako součást teorie uspořádána i v nejrůznějších modifikovaných podobách. Jako demonstrativní pomůcka je však Armstrongův model pro potřeby této práce více než vhodným příkladem. Motivační potenciál jednotlivých způsobů nefinančního odměňování je přitom skutečně ohromující a jednoznačně vyvrací původní představy o nenahraditelnosti a nezastupitelnosti peněz v rámci motivačního procesu.

³² Štainer, D., *Motivační program – Strategický přístup k odměňování*, [online]. © 2003; ŠTAINER Consulting; [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

³³ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 10. vydání, s. 522, ISBN 978-80-247-1407-3

3.3.2.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity, jsou velmi účinnou a velmi rozšířenou formou nefinančního odměňování, jež skutečně sehrává v oblasti motivace rovnocennou roli ve srovnání s finančním ohodnocením. Převažujícím znakem benefitů je jejich plošná aplikace, nejčastěji jsou poskytovány zaměstnavatelem víceméně jen za pouhou příslušnost k organizaci.³⁴ Administrativně náročnější verzi uplatňování propracovaného systému zaměstnaneckých odměn pak představuje rozlišování příslušnosti k jednotlivým oddělením, konkrétním profesím, diferenciaci dle momentálního postavení v celkové hierarchii společnosti či vysloveně zásluhovostní způsob vyhodnocování alokace benefitů.³⁵ Zvláštním druhem zaměstnanecké výhody je rovněž unikátní, již v úvodu zmíněný, velmi oblíbený systém Cafeteria, který zaměstnancům umožňuje v maximální možné míře uplatnit vlastní preference. Značný motivační efekt všech těchto nadstandardních nástrojů je potvrzen nejen rozsáhlým bádáním v oblasti teorie, ale naprosto spolehlivě jej dokládají i veškeré statistické výstupy ze zpětných vazeb, majících původ ve skutečné realitě všedního dne. Praxe dokládá až překvapující reakce v rámci auditu spokojenosti a preferencí zaměstnanecké veřejnosti (viz „Praktická část“ této práce).

Zaměstnanecké výhody bývají rovněž často členěny také dle vlastní povahy obsahu; v kontinentálním evropském prostředí obvykle na základní tři kategorie: **obecně sociální** (penzijní připojištění, podnikové rekreace atd.), **související s pracovním výkonem** (příspěvky na stravování, firemní parkoviště, doprava do zaměstnání apod.) a **kariérní** či **statusové** (služební automobil, mobilní telefon, notebook a další).³⁶ Bez ohledu na systematické zařazení existuje samozřejmě ještě celá nepřeborná řada dalších více či méně rozšířených zaměstnaneckých výhod.

3.3.2.2 Vzdělávání a rozvoj

Příkladem typické odměny současnosti je v moderních společnostech finanční příspěvek nebo jiný druh podpory ve prospěch vyšší formy vzdělání. Do této kategorie však můžeme zahrnout prakticky jakékoliv posuny v oblasti nabývání kvalifikace, ať už v rámci organizace či mimo ni. Jednotlivé dovednosti, certifikáty, licencovaná oprávnění, zapracování apod., stejně tak jako kariérní vzestup, nabyté zkušenosti a další výhody, jež zvyšují objektivní cenu jednotlivce na obecném pracovním trhu.

³⁴ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 297, ISBN 80-7261-033-3

nebo

Barták, J., *Personální řízení, současnost a trendy*, UJAK Praha, Praha, 2010, 1. vyd., s. 83, ISBN 978-80-7452-020-4

³⁵ Barták, J., *Řídit nebo vést*, Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 80 a 81, ISBN 978-80-87197-34-9

³⁶ srov. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2004, 3. vydání, s. 298, ISBN 80-7261-033-3

a

Barták, J., *Řídit nebo vést*, Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2010, 1. vyd., s. 81, ISBN 978-80-87197-34-9

3.3.2.3 Úroveň pracovního prostředí

Oblast nefinančního odměňování spojená s obecnou úrovní pracovního prostředí je patrně nejabstraktnější, nejdiskutabilnější a pohříchu často nejkontroverznější částí celého nefinančního systému odměňování. Jednak klade skutečně velmi vysoké nároky na finanční, materiální, sociální (personální) i etickou nákladovost (popř. skladbu), dále vyžaduje bezpodmínečně optimální a dlouhodobě harmonickou součinnost všech odpovědně zúčastněných osob a v neposlední řadě závisí v konečném důsledku také na celé řadě víceméně neovlivnitelných skutečností. Absolutní většina jednotlivých faktorů celkové konfigurace pracovního prostředí je pak zaměstnanci v případě optimálního fungování považována za naprostou samozřejmost, zatímco sebemenší vybočení z původně nastavené úrovně kvality je vnímáno s krajní nelibostí. Nezanedbatelná část personálu navíc většinu teorií označovaných atributů tohoto segmentu hodnot vůbec nepovažuje za formu odměny, nýbrž samozřejmý automatismus, který v žádném případě není zaměstnavatelem prvoplánově konstruován a zaměstnanci později chápán jako cílená forma odměny, ale jako prapůvodně přirozená součást organizačního řádu.

Významnou roli v životě každého jednotlivce hraje také jeho vlastní subjektivní pocit úspěchu, uznání, přátelská atmosféra na pracovišti a často dokonce třeba i jen drobná pochvala. Mnozí pracovníci jsou mimořádně vděční za větší autonomii rozhodování, širší míru odpovědnosti či prostě jen kvalitní materiální vybavení pracoviště, skutečně smysluplnou práci, bezproblémové fungování oddělení a nekonfliktní komunikaci. Vhodným motivátorem může být jistě i placená pracovní přestávka, kvalitní sociální zázemí nebo stravovací zařízení, stejně tak jako přítomnost závodního lékaře, úroveň firemní kultury, celková firemní politika, případně hodnotový řád, respektive etický kodex organizace. Konkurenceschopnost domovské organizace, vyšší společenská prestiž, moderní manažerský styl atd. atd.

V rámci zachování objektivity je však třeba rovněž poznamenat, že část zaměstnanecké veřejnosti vnímá intenzivní snahu teorie vyzdvihovat tyto atributy coby součást politiky odměňování spíše negativně, většinou s odůvodněním, že vyžadovat vděčnost personálu i za samozřejmé projevy přirozeného a „normálního“ stavu je projevem arogantního pokrytectví.

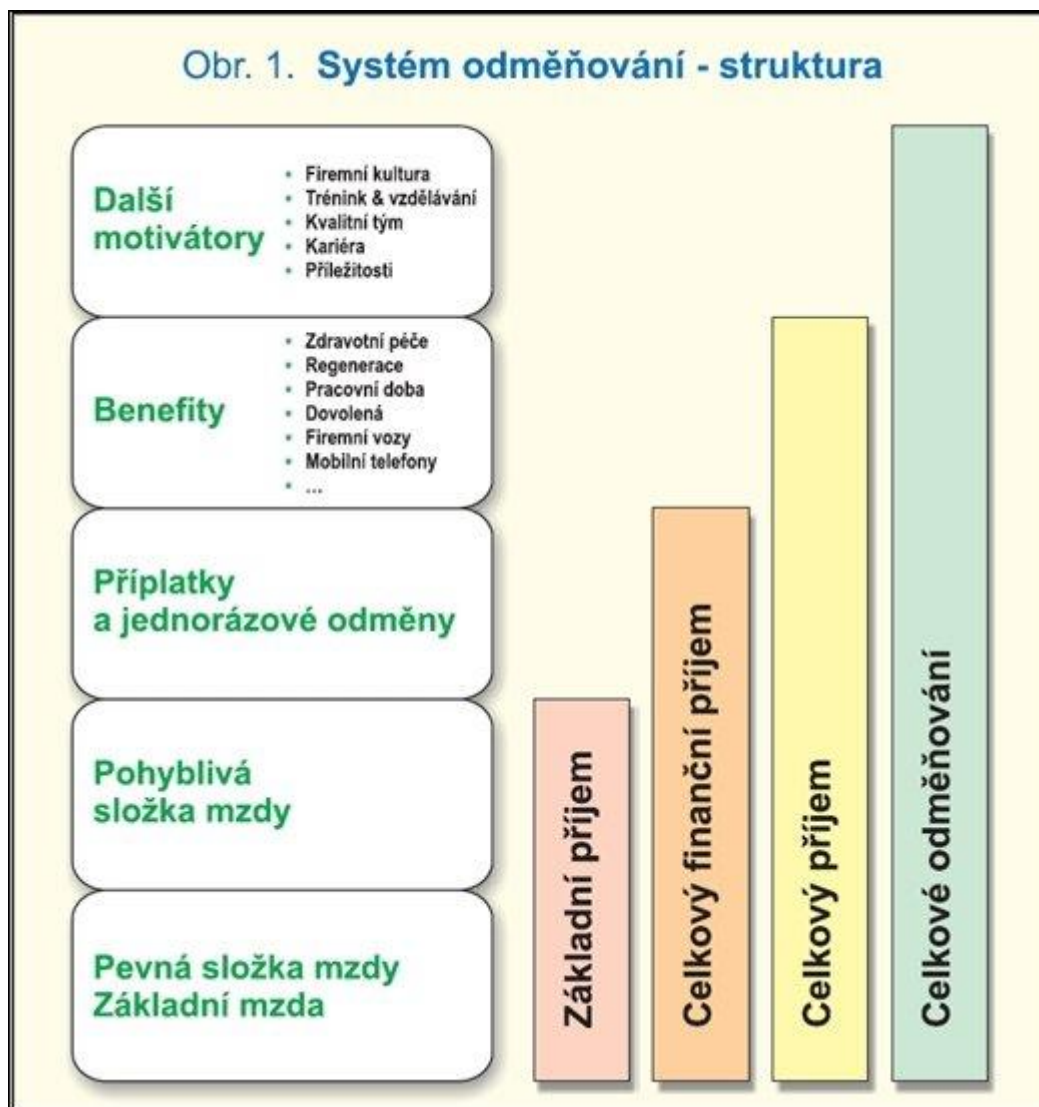
Exkurz:

Pravdou je, že iracionální překračování střízlivého úsudku je kontraproduktivní právě tak, jako nedostatek profesionality. Naprosto absurdní projev podobného přístupu jsme v nedávné době měli možnost sledovat v přímém přenosu např. v poněkud turbulentních ekonomikách typu Řecka apod. Tam naopak umělé odměňování dospělo pro změnu v opačném gardu tak daleko, že státní zaměstnanci prokazatelně běžně pobírali nemalé příplatky i za tak samozřejmé skutečnosti, jako je včasný příchod do zaměstnání a další „obětí“.

Problematika odměňování je již v současnosti téměř samostatnou emancipovanou vědou. Musí však bezpodmínečně vždy zohledňovat individuální přístup a nejmodernější trendy. Motivační efekt nefinančních forem odměňování je plnohodnotnou součástí širšího celku a podíl zaměstnanců kladoucích na tuto skutečnost významný důraz neustále utěšeně stoupá.

Schematickým modelem pro bližší představu o vlastní podstatě systému odměňování bývá v zásadě nejčastěji toto nebo mírně modifikované, nicméně velmi podobné uspořádání:

Obrázek 1: Systém odměňování - struktura



Zdroj: Antlová, N., Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat, online, cit. 2015-01-13³⁷

³⁷ Antlová, N., Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat, [online]. © 2005-2012; API – Akademie produktivity a inovací, s. r. o.; [cit. 2015-01-13]. Dostupné z:

<http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>

PRAKTICKÁ ČÁST

Teoretická část této práce doposud popisovala vlastní povahu a východiska jednotlivých zkoumaných institutů, tedy problematiku hodnocení, odměňování a motivace, víceméně z akademického hlediska. V praktické části bude nyní hlavním úkolem zjišťovat skutečné postoje veřejnosti a ověřit platnost několika v předchozím textu vyřčených tezí na demonstrativním vzorku oslovených respondentů.

S ohledem na omezené zdroje, časové limity a další související omezení je třeba k výsledkům tohoto šetření přistupovat s maximální možnou mírou odpovídající tolerance, neboť ze statistického hlediska by jako seriózní veřejný průzkum náš úsměvný kvazimikroelektorát pochopitelně vedle profesionální specializované konkurence nikdy nemohl obstát. Ovšem z obecně studijního hlediska je tento výzkum jistě přinejmenším velmi zajímavý a poučný. S náležitou pokorou jsem se tedy v uplynulých měsících ujala role moderátora příslušného šetření a vypracovala následující systém anketních otázek a dotazníkového šetření.

Jedním z nejdůležitějších cílů bylo především ověřit v reálném prostředí platnost základních tvrzení z teoretické části... **„Vyvážený vztah mezi hodnocením a odměňováním má jednoznačně pozitivní vliv na motivační proces v organizaci, potažmo každém nejen pracovním prostředí. V konečném důsledku tak nezpochybnitelně přispívá k lepším výsledkům v oblasti produktivity práce a celkové atmosféry na pracovišti. Kvalitní systém hodnocení a odměňování je jistě nedílnou součástí moderního motivačního programu. Jednotlivé motivační nástroje často nelze aplikovat jeden bez druhého, neboť jejich účinnost je většinou přímo závislá na fungování celku v rámci optimálních synergetických vztahů. Samotná role peněz je pak v této souvislosti často neobjektivně přeceňována.“**

Převážnou náplní rozsáhlé „terénní práce“ bylo improvizované zjišťovací řízení, jehož předmětem zájmu bylo získat povědomí o konkrétních představách oslovených, jejich jednotlivých preferencích, domnělých či požadovaných standardech, obecném vnímání reality, nejčastějších důvodech vedoucích ke změně zaměstnání atd. atp. Zpracované výstupy z tohoto procesu poté za pomoci jednoduchých komparativních metod porovnat s výše uvedenou teorií.

V rámci terénního výzkumu byly použity následující metody uspořádané do dvou, respektive tří, samostatných fází... První ucelenou částí průzkumu byla anketa tváří v tvář, druhou pak elektronický dotazník realizovaný ve dvou vůči sobě navzájem o týden posunutých podčástech. Anketní otázky byly pokládány klasickým způsobem; osobně, s deskami v ruce, „face to face“; bezprostředně, bez přípravy respondenta. Nejprve v nich byla zjišťována základní administrativní data formou stručného dotazu a jednoslovné, případně jiné, velmi krátké odpovědi (víceméně jen organizační identifikanty; věk, gender, zaměstnanost, příslušnost k městu či venkovu, vzdělání atd.). Další soubor dotazů již poté směřoval ke konkrétní povaze výzkumu. Tato rozhodující sada obsahovala celkem pět tematických otázek.

Nejběžnější druhy komplikací spojených s vytvořením dostatečně velké skupiny respondentů se celkem logicky samy nabízejí. V první řadě je u potenciálních účastníků z řad běžné veřejnosti nezbytně třeba vyvolat určitou autentickou „iluzi uvěřitelnosti“, neboť v současné době, kdy je zvykem obtěžovat kolemjdoucí nekonečnou sumou dotěrností takřkajíc na každém kroku, valná část populace buď vůbec podobné aktivity nebere vážně, nebo je jakýmkoliv takovým kontaktem krajně znepokojena. Tento způsob oslovení byl proto použit pouze u cca stovaceti účastníků, a to v ulicích centra Plzně a nedaleké obce Třemošná, z důvodu větší objektivity přibližně „půl na půl“. Zbytek oslovených podléhal zcela téměř režimu, nicméně již v poněkud komornějším prostředí (různá pracoviště, vzdálení příbuzní, přátelé přátel apod.). Podmínkou účasti každého respondenta na projektu byl příslib další eventuální spolupráce v rámci druhé vlny průzkumu a ochota sdělit elektronický kontakt za tímto účelem. Vstřícný přístup v podobě takové plnohodnotné účasti na deklarovaném studijním projektu byl však (předem neavizovaně) v každém jednotlivém případě následně odměněn jedním kusem populárního energetického nápoje. (Inu, nejen láska prochází žaludkem, aneb první velmi názorná demonstrace hmatatelných výsledků motivačního působení v reálném životě. ☺)

Vlastní plán na uskutečnění smysluplného průběhu sběru podkladů pro praktickou část této práce byl připravován s pokud možno co největším ohledem na veškeré negativní vlivy vstupující do procesu přípravy, realizace i vyhodnocování. Původní představa alespoň minimální míry přijatelné relevance získaného materiálu reprezentovala výhledově zisk nejméně dvou set aktivně spolupracujících respondentů. Ke zdárnému naplnění tohoto požadovaného kvóra bylo nakonec třeba i přes výše popsání nejrůznější podpůrná opatření oslovit něco přes 300 respondentů, aby bylo uspokojivě dosaženo celkového počtu 200 kompletních protokolů. Veškeré tyto skutečnosti mají samozřejmě fatální vliv na statistickou chybu a objektivní váhu takto získaných dat, což je důvodem, proč se autorka tohoto průzkumu snažila nepříznivé okolnosti v maximální možné míře prostřednictvím rozsáhlé řady racionálních opatření alespoň částečně eliminovat. Tyto neblahé průvodní jevy je však bezpochyby nutno v kontextu celé práce v zájmu objektivity rovněž uvést, jakkoliv je nelze zcela účinně neutralizovat. Stručně řečeno, výsledky je třeba brát z pochopitelných důvodů s rezervou. Skutečně korektní výzkum by samozřejmě vyžadoval nepoměrně objemnější a přísnější měřítka.

Po uskutečnění výše zmíněné základní ankety byla záměrně vytvořena dvouměsíční časová prodleva, během níž většina respondentů již s největší pravděpodobností na předchozí souvislosti minimálně pozapomněla. Během této lhůty byla vypracována druhá a třetí část cíleného dotazníkového šetření. Velmi často jsou nepřiliš hodnotné závěry způsobeny již triviálními chybami, jichž se moderátoři jednotlivých šetření dopouštějí hned na samém počátku vlastního zjišťovacího procesu. Chceme-li, obzvláště v těchto více než skromných podmínkách, dosáhnout alespoň minimální přijatelné míry objektivity, musíme věnovat zvýšenou pozornost především již samotné formulaci předkládaných podnětů. Jsou-li vlastní anketní otázky pokládány například příliš sugestivním způsobem, předurčují již samy o sobě rovnou i následující povahu odpovědi, což jistě není v souladu se zájmy zadavatele. Atd. atp.

Druhá vlna výzkumu obsahovala dvě samostatná a o týden od sebe posunutá zadání ve formě elektronického dotazníku. Každé z těchto dvou zadání obsahovalo dva úkoly, z nichž jeden byl identický se zadáním původní ankety. Význam tohoto postupu spočívá jednak

v ověřování shody či posunu reakce oproti minulému měření, jednak v rozdílné povaze účastníkově zázemí. První dotazy byly zodpovídaný bez přípravy, asistence a času na rozmyšlenou. Nyní byl již k dispozici naprosto odlišný komfort účastníka. Důsledky jsou zřejmé.

Třetí fáze, lépe řečeno druhá fáze druhé vlny, je opět realizována prostřednictvím dotazníku v elektronické podobě a rovněž obsahuje dvě samostatná zadání, jedno shodné s anketní otázkou. K předchozím důvodům tohoto řešení navíc přistupuje nutnost využití třetí fáze, neboť povaha jednotlivých zadání třetí fáze by ovlivňovala výsledek obsahu fáze druhé (náповěda v pozdějším zadání ovlivní odpověď předchozího zadání; v okamžiku obdržení třetího zadání bylo již proto vypracované druhé zadání odesláno respondentem zadavateli). Třetí fáze se uskutečňuje týden po fázi druhé. Tím je celý zjišťovací akt ukončen a následuje proces vyhodnocování.

Jednou z nejvýznamnějších oblastí průzkumu byla bezesporu otázka potvrzení či zpochybnění obecné míry přeceňování role finanční složky v reálném prostředí motivačního procesu.

V současné době lze v rámci vzájemného vztahu hodnocení, odměňování a motivace v pracovním procesu čím dál častěji zaznamenat (individuální, ale i kolektivní!) proměnlivě intenzivní projevy velmi zajímavého psychosociálního fenoménu, totiž jakousi v některých případech až „absolutní bezmoc peněz“. Převážná většina kvalifikovaného personálu (a to překvapivě často až v pozoruhodném rozsahu) upřednostňuje vedle finančního ohodnocení takřka rovnocenně celou řadu dalších hodnotových priorit. Mnohdy dokonce do té míry, že je jednoznačně připravena slevit ze svých původních představ o výši vlastního příjmu, v žádném případě však z vybraných „vedlejších“ paralelních hodnot. Velmi potěšující je z hlediska obecné společenské perspektivy tato obsahová stránka zpětné vazby zejména v segmentu respondentů do 30-ti let. Plná jedna polovina těchto oslovených neudělila v naší šestibodové škále penězům ani známku na úrovni 38%. Pouze čtyři oslovení mimo tuto věkovou hranici přitom hodnotili možnost č. 6 – „jiné“ vyšší než nulovou známkou. Ve zmiňovaném segmentu to bylo naopak 11 respondentů.

Skladba celkového testovacího portfolia byla vědomě koncipována částečně nekonzistentně, částečně interdisciplinárně (až neporovnatelně), případně implicitně mírně zmatečně. Optimální úroveň nastavení obtížnosti ve smyslu jednoznačné odpovědi bez dalšího komentáře je cílevědomou psychologickou metodou testování, jednoznačným informačním zdrojem doprovodných výpovědních signálů, nenahraditelným psychologickým nástrojem moderátora. V praktické části této práce byla využita celá aktuálně dosažitelná a povaze tohoto rozsahu odpovídající řada jednotlivých přístupů, metod, technik. V úvodní části ankety účastníci odpovídali improvizovaně a bezprostředně, víceméně bez času na rozmyšlenou. Naproti tomu v elektronickém dotazníku byla situace zcela opačná. Některé odpovědi museli samostatně tvořit, formulovat, a to bez jakékoliv moderační asistence. V jiných případech dostali k dispozici záměrně imperfektní okruh přednastavených možností. Zastoupen byl i minimalistický adhezní test bez manévrovacího prostoru vůbec, stejně tak, jako následně velmi imaginární seznam obligatorně volitelných položek. Z důvodu objektivnějšího přístupu byla část průzkumu dle možností rozložena v čase a později opakována apod.

Vypovídající hodnota takto získaného materiálu není z přísně vědeckého hlediska příliš akceptovatelná, nicméně přesto nás jistě nechává alespoň zběžně nahlédnout do hlubin starostlivé duše nejen „študákovy“, nýbrž i zaměstnancovy. ☺ V rámci možností patrně maximum možného.

Odhlédneme-li na okamžik od exaktního pohledu na zkoumanou problematiku, musíme zmínit i mnohé další vlivy na výsledky provedeného šetření. Prakticky vždy má na povahu odpovědí jednotlivých respondentů zcela rozhodující vliv jejich individuální sociální situace, momentální životní etapa či další nevyčerpatelně pestrá paleta subjektivních okolností. Tato skutečnost samozřejmě není sama o sobě na škodu, neboť tak jako tak odráží skutečnou aktuální názorovou rovinu dotazovaného. Na druhé straně bychom však nezbytně museli disponovat minimálně násobnou skupinou oslovených a průzkum hodnověrně realizovat v nepoměrně delším časovém horizontu. Měl by být navíc prováděn napříč kompletním populačním spektrem a všemi dostupnými regiony, stejně tak jako obsahovat mnohem sofistikovanější sadu zjišťovacích nástrojů.

4 ANKETA

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, úvodní část anketních otázek byla zaměřena na vlastní povahu celkového portfolia oslovených respondentů. Tyto informace jsou zcela zásadní při utváření komplexního obrazu probíhajícího šetření.

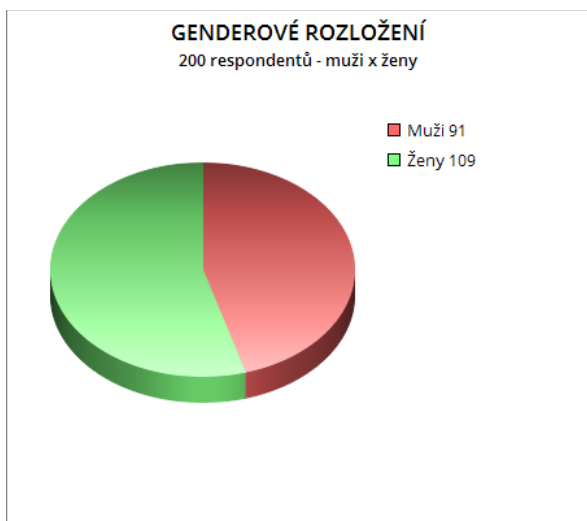
Jednou z nejpodstatnějších okolností určujících finální charakter vzorku oslovených je již sama skutečnost, že průzkum je z pochopitelných důvodů primárně zaměřen na typicky produktivní část populace. Záměrně byli proto oslovoováni pouze účastníci nad pomyslných 18 let věku (letným vizuálním odhadem), právě tak, jako nebyli oslovoováni respondenti v evidentně penzijním věku (odhadem cca od 60-ti až 65-ti let výše). Za základ relevantní informace o charakteristické povaze vzorku oslovených byl stanoven okruh pěti zjišťovaných skutečností. **Pohlaví, bydliště, věk, vzdělání a pracovní zkušenost.** Byly vytvořeny následující kategorie pro zařazení do příslušných skupin: V souvislosti s bydlištěm příslušnost k městu či venkovu. Věk do 30-ti, od 30-ti do 45-ti a nad 45 let. Vzdělání do maturity včetně či jakékoliv terciální a vyšší vzdělání. A konečně kategorie zúčastněných s pracovní zkušeností či bez této dosavadní zkušenosti. Je nanejvýš logické, že jednotlivých vzájemných kombinací ve výsledné škále pozorovaných skutečností je téměř nevyčerpatelná řada. Poznatky plynoucí z tohoto členitého průzkumu jsou samozřejmě velmi zajímavé, nicméně s ohledem na rozsah této práce se omezíme v závěrech pouze na základní výstupy.

Zvláštní otázkou k řešení je problematika členění praktické části této práce. Po pečlivé úvaze byl nakonec jako čtenářsky nejpřehlednější stanoven systém postupných kroků, v nichž lze pohodlně sledovat výsledky šetření a přitom nenásilně vnímat celkový kontext práce. Úvodem bude tedy popsána celková charakteristika elektorátu, poté předložena osnova kompletního zadání a následně zveřejněny jednotlivé výsledky průzkumu s průběžným komentářem.³⁸

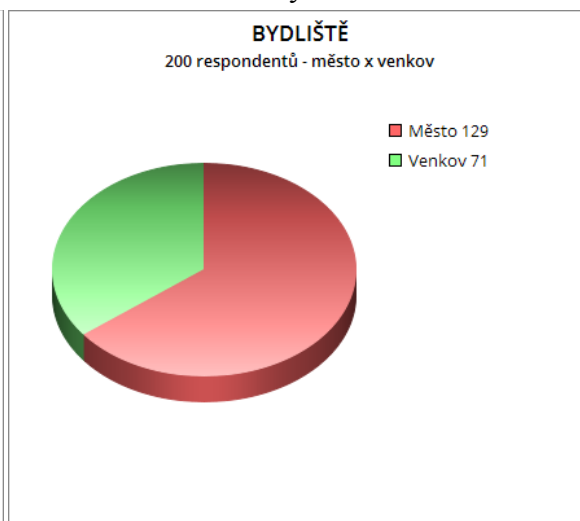
³⁸ Veškeré zveřejněné grafy a tabulky, není-li uvedeno jinak, jsou pouze autorčiny originální provenience; vznikly na základě vlastního šetření a výzkumu autorky v období druhé poloviny roku 2014.

Struktura celkového portfolia 200 respondentů

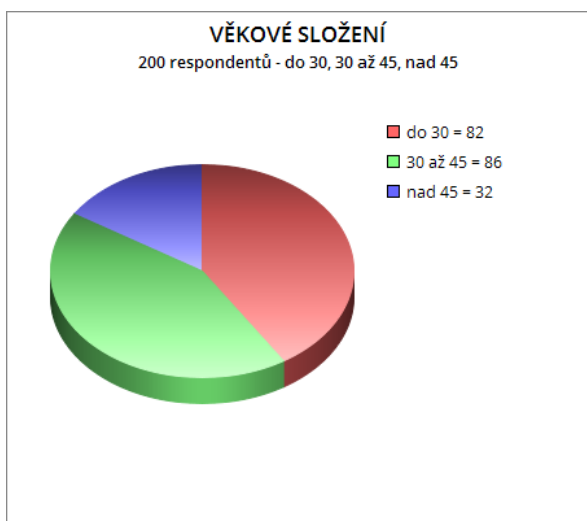
Graf 1: Genderové rozložení



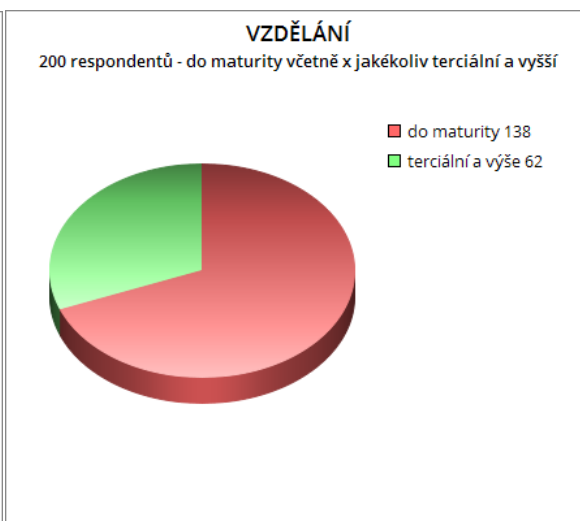
Graf 2: Bydliště



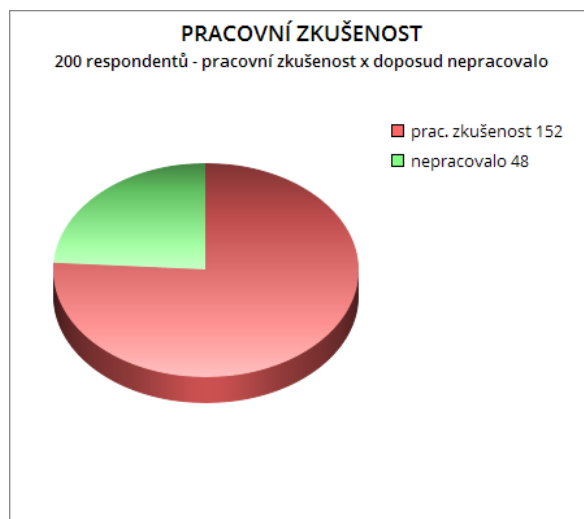
Graf 3: Věkové složení



Graf 4: Vzdělání



Graf 5: Pracovní zkušenost



4.1 Anketa – zadání

Anketní protokol A

1. V případě možnosti výběru byste dali přednost spíše zaměstnavateli z oblasti
 - a) veřejného sektoru,
 - b) soukromého sektoru.

2. Upřednostňujete v souvislosti se zaměstnáním dle důležitosti jednoznačně
 - a) peníze,
 - b) jiné hodnoty,
 - c) obě složky stejně.

3. Jmenujte 1 až 3 důvody, které by vás rozhodně přiměly k ukončení pracovního poměru.

4. Vyjmenujte 5 klíčových vlastností
 - a) školitele,
 - b) hodnotitele,
 - c) manažera.

5. Oznamkujte dle vlastního uvážení individuální důležitost jednotlivých hodnot v souvislosti se zaměstnáním. Máte k dispozici celkem 100 bodů (procent) pro všech šest kategorií. Každou položku tedy můžete ocenit body v rozmezí od 0 do 100. Nezapomeňte však, že celkový součet všech udělených známek musí být roven 100. Přidělíte-li položce číslo 6 známku vyšší než 0, uveďte, prosím, stručně, co máte na mysli.
 1. finanční ohodnocení
 2. benefity
 3. prestiž zaměstnavatele
 4. jistota zaměstnání
 5. atmosféra na pracovišti, vztahy
 6. jiné

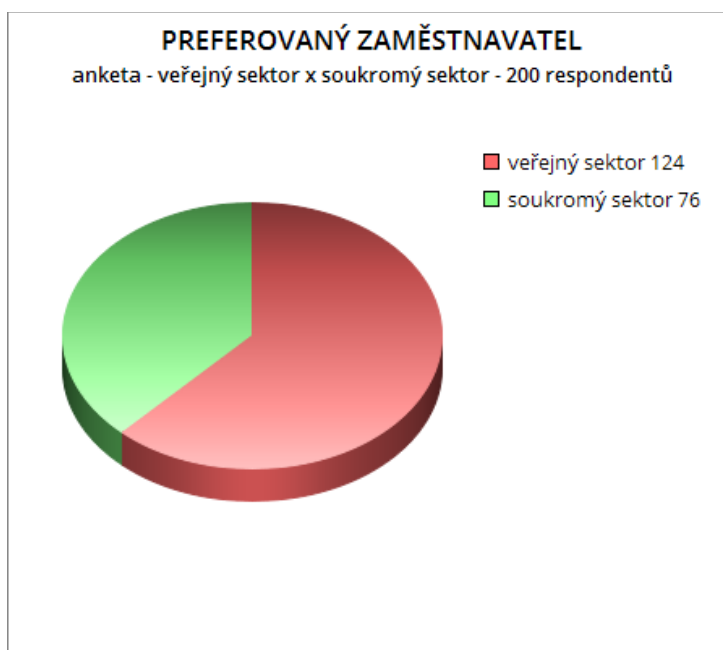
4.2 Anketa – výsledky

Úkol č. 1 – zadání:

1. V případě možnosti výběru byste dali přednost spíše zaměstnavateli z oblasti
 - a) veřejného sektoru,
 - b) soukromého sektoru.

Smyslem tohoto zadání bylo ověřit preference jednotlivých hodnot charakteristických pro ten který sektor působnosti. Je zřejmé, že v období relativně se zvyšující nezaměstnanosti a stagnace příjmové složky by se dalo očekávat, že větší část oslovených dá v tomto konkrétním případě přednost spíše jistotě veřejného sektoru před větším akčním rádiem, ale vyšší mírou nejistoty sektoru soukromého. Tato očekávání se koneckonců víceméně potvrdila, viz „Graf č. 6: Preferovaný zaměstnavatel“.

Graf 6: Preferovaný zaměstnavatel



V ústních komentářích respondentů nad rámec zadání nejčastěji zaznívaly argumenty pro jistější výhled stability, rigidněji nastavenou úroveň pracovního prostředí a „jisté“ peníze včetně solidní penze a řady dalších výhod hovořících ve prospěch veřejného sektoru. Motivujícím faktorem zastánců soukromého zaměstnavatele se respondentům naopak jevila především hypoteticky vyšší mzda a řada nadstandardních zaměstnaneckých výhod.

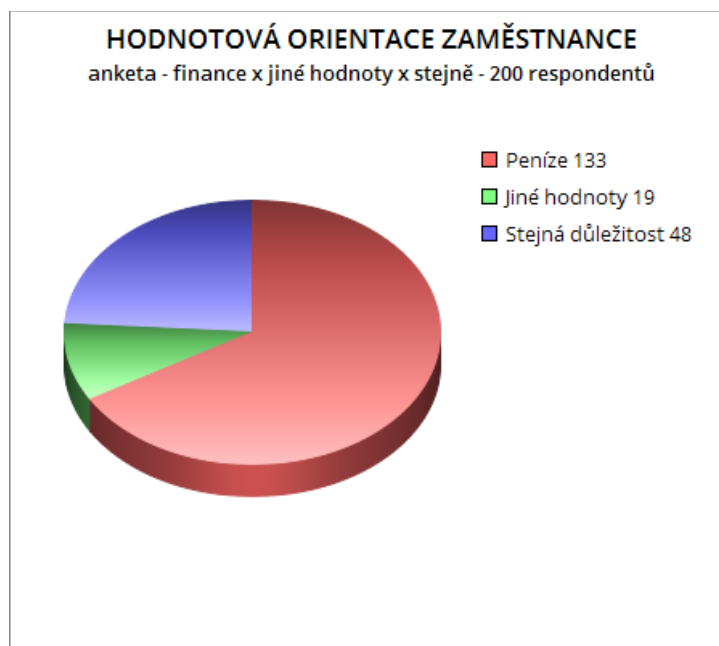
Úkol č. 2 – zadání:

2. Upřednostňujete v souvislosti se zaměstnáním dle důležitosti jednoznačně

- a) peníze,
- b) jiné hodnoty,
- c) obě složky stejně.

Na samém počátku zjišťovacího řízení byla otázka na povahu preferovaných hodnot kladena jen zcela triviálním způsobem. Tato problematika však postupně graduje v následujících zadáních... Odpovědi všech 200 oslovených znázorňuje následující graf.

Graf 7: Hodnotová orientace zaměstnance



Velmi pozoruhodné bylo sledovat, jak obtížně se rozhodovali jedinci, kteří vypověděli, že doposud nemají žádnou pracovní zkušenost. Mladší respondenti preferovali povětšinou peníze či stejnou důležitost, starší peníze a jiné hodnoty. Peníze upřednostňovali zejména obyvatelé města, jiné hodnoty obyvatelé venkova. Hodnověrné závěry ve zmiňovaném smyslu však činit nelze, neboť v následujících zadáních se tyto zdánlivé trendy opět významně mění. V tomto konkrétním šetření se však v roli dominantního motivátoru poměrně přesvědčivým způsobem uplatnily peníze.

Úkol č. 3 – zadání:

3. Jmenujte 1 až 3 důvody, které by vás rozhodně přiměly k ukončení pracovního poměru.

Řešení anketního zadání č. 3 bylo typické rozmanitou škálou jednotlivých odpovědí, přesto lze jako nejčastější typ odpovědi určit tyto následující důvody. Pro ilustraci je uvedena ještě i nejčastější 4. a 5. odpověď.

Výsledky zadání č. 3:

1. **peníze** (nevyplacená mzda, zřejmá dlouhodobá nespravedlnost v odměňování atd.)

2. **závažné osobní neshody** (obtěžování, hádky, šikana apod.)

3. **diskriminace** (veškeré formy, od přímé až k obecnému protekcionismu)

4. požadovaná či vynucovaná účast na nelegálním jednání (machinace, podvody a další)

5. extrémně neadekvátní zátěž (iracionálně předimenzované cíle, časté neplacené přesčasy...)

Respondenti zmínili postupně snad veškeré myslitelné nešvary zaměstnavatele, ovšem nesoulad v otázce příslibené a reálné finanční odměny či nezaplacená mzda tvořily dohromady nejpádňější důvod pro okamžitou výpověď. Řada oslovených uváděla jako součást 4. nejčastější odpovědi pokus zaměstnavatele o realizaci tzv. „Švarc systému“, kdy je de facto zaměstnanec nucen vykonávat závislou činnost z vůle zaměstnavatele coby osoba samostatně výdělečně činná, přestože se ve skutečnosti jedná o neoddiskutovatelně typickou závislou činnost v pracovně právním slova smyslu, tedy účelové obcházení zákona. Velmi důležitým faktorem v rámci motivačního procesu je vedle finančního efektu obecná povaha pracovní atmosféry, což bude patrné především z následujících výsledků. Optimální přátelské ovzduší na pracovišti se v každém případě umístilo jen těsně za finančními vlivy. Osobní neshody, jakékoliv formy obtěžování a závažné nedostatky v oblasti komunikace a vzájemných vztahů by přiměly k úvaze o ukončení pracovního poměru dle výpovědi respondentů nezanedbatelnou část oslovených. Rovněž nejružnější formy diskriminace, stejně tak jako protěžování označila valná část oslovených za důvod ke změně zaměstnání. Očividně objektivně neopodstatněné zvýhodňování předem vybraných jedinců v rámci budoucího kariérního vzestupu bylo uváděno jako jedna z možností vedoucích k témuž výsledku.

Úkol č. 4 – zadání:

4. Vyjmenujte 5 klíčových vlastností

- a) školitele,
- b) hodnotitele,
- c) manažera.

Výsledky úkolu č. 4 jsou obsaženy v „Tabulce 1: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – anketa – 200 respondentů“. Pro zajímavost byla do zmíněné tabulky přidána ještě část obsahující navíc 6. a 7. nejčastější odpověď.

Tabulka 1: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – anketa – 200 respondentů

školitel	hodnotitel	manažer
1. komunikativní	1. objektivní	1. autorita
2. dobrý řečník	2. erudice	2. erudice
3. erudice	3. komunikativní	3. repréz. vystupování
4. psycholog	4. jít příkladem, vzor	4. org. schopnosti
5. pedagog	5. psycholog	5. diplomat
6. repréz. vystupování	6. důsledný	6. důsledný
7. trpělivost	7. autorita	7. energický

V této části ankety se naplno projevila záměrná technika nepřipravených odpovědí. Jak uvidíme na příkladu pozdějšího vyhodnocení stejného zadání v rámci elektronického dotazníku, úloha řešená s rozvahou v nepoměrně komfortnějším zázemí vykazuje četné diference. Přisuzování klíčových charakteristických vlastností výše zmíněným rolím odhaluje přítom vlastní žebříček hodnot samotných respondentů. Další komentář ani není nutný.

Exkurz:

Velmi zajímavá reakce se objevila u sedmi oslovených (1 muž, 6 žen!), když jako typickou nezbytně nutně přítomnou vlastnost manažera uvedli zcela vážně odpověď „muž“.

Úkol č. 5 – zadání:

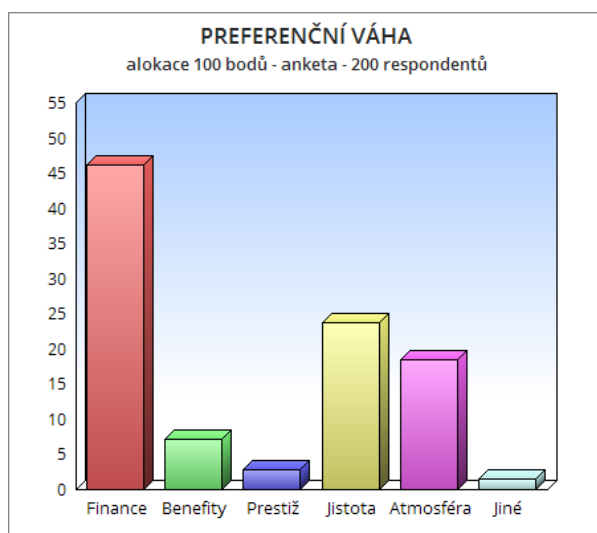
5. Oznamkujte dle vlastního uvážení individuální důležitost jednotlivých hodnot v souvislosti se zaměstnáním. Máte k dispozici celkem 100 bodů (procent) pro všech šest kategorií. Každou položku tedy můžete ocenit body v rozmezí od 0 do 100. Nezapomeňte však, že celkový součet všech udělených známek musí být roven 100. Přidělíte-li položce číslo 6 známku vyšší než 0, uveďte, prosím, stručně, co máte na mysli.

1. finanční ohodnocení
2. benefity
3. prestiž zaměstnavatele
4. jistota zaměstnání
5. atmosféra na pracovišti, vztahy
6. jiné

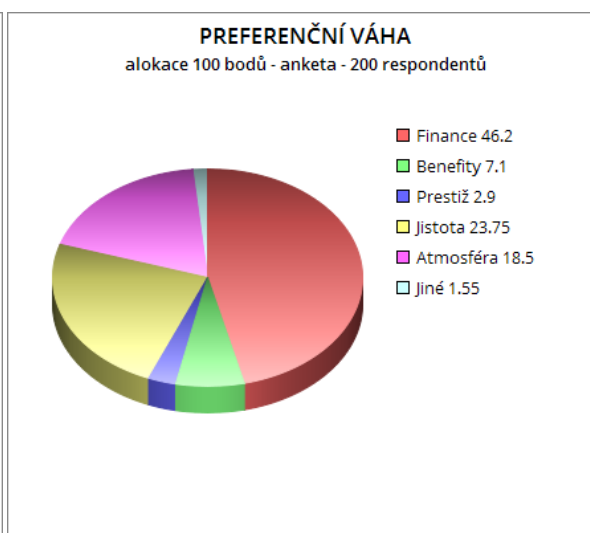
Úkol č. 5 přináší opakovaně velmi různorodé odpovědi, velmi zajímavé výsledky. Zejména v souvislosti s komparativní metodou porovnávání ankety s dotazníkem. Mírně překvapila mladší generace, kde byla předpokládána větší dravost, materialismus a celková naturální chtivost. Konzervatismus starší generace se v této první části naopak nepotvrdil, když většina respondentů nad 45 let jednoznačně preferovala peníze před alternativními hodnotami. Pro větší přehlednost je tentýž anketní průzkum znázorněn na dvou rozdílných grafech, sloupcovém a výsečovém.

Tím je vyčerpána anketní část průzkumu a následuje část druhá, elektronický dotazník.

Graf 8: Preferenční váha



Graf 9: Preferenční váha



5 ELEKTRONICKÝ DOTAZNÍK

5.1 Elektronický dotazník – zadání

Po uplynutí dvou měsíců od realizace anketní části průzkumu byl na základě předchozí dohody s respondenty každému z nich zaslán formou elektronického dotazníku do emailové schránky následující soubor dvou zadání s žádostí o vyhodnocení nejpozději do sedmi dnů.

Elektronický dotazník – protokol B

1. Vyjmenujte 5 klíčových vlastností

- a) školitele,
- b) hodnotitele,
- c) manažera.

2. Které z následujících kategorií pro vás hrají klíčovou roli při výběru zaměstnání? Vyberte pět z celkových dvaceti.

- 1. práce v oboru
- 2. pevná pracovní doba
- 3. cestování v rámci profese
- 4. peníze
- 5. služební byt za obvyklé nájemné
- 6. atmosféra na pracovišti, vztahy, kolektiv
- 7. jednosměnný provoz
- 8. jistota zaměstnání
- 9. exotická profese
- 10. prestiž zaměstnavatele
- 11. volná pracovní doba
- 12. benefity
- 13. vlastní kategorie dle uvážení (uved'te)
- 14. typ profese
- 15. perspektiva kariéry
- 16. práce v místě bydliště
- 17. vícesměnný provoz
- 18. moderní vybavení, zázemí, technologie
- 19. práce v zahraničí
- 20. osobní rozvoj, nové kompetence, výhledově vyšší hodnota na trhu práce

Poté, co zúčastnění respondenti odeslali vyhodnocený protokol B zadavateli, obdrželi finální třetí část zjišťovacího řízení, respektive druhou část druhé vlny, tedy soubor dvou zadání ve formě elektronického dotazníku tohoto znění...

Elektronický dotazník – protokol C

3. Upřednostněte jeden ze způsobů řešení následující modelové situace. Váš zaměstnavatel má údajně přechodné finanční potíže. Pracujete u něj bez nejmenších problémů již 10 let. Máte smlouvu na dobu neurčitou a vaše mzda činí 25.000,-kč měsíčně. Nyní vám dává vybrat ze dvou nabízených možností.

A. Po dobu půl roku budete dostávat pouze polovinu své dosavadní mzdy. Poté se vše vrátí do původní podoby.

B. Okamžité rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost. Obdržíte tři měsíční platy jako odstupné.

Kterou možnost si vyberete?

4. Oznamkujte dle vlastního uvážení individuální důležitost jednotlivých hodnot v souvislosti se zaměstnáním. Máte k dispozici celkem 100 bodů (procent) pro všech šest kategorií. Každou položku tedy můžete ocenit body v rozmezí od 0 do 100. Nezapomeňte však, že celkový součet všech udělených známek musí být roven 100. Přidělíte-li položce číslo 6 známku vyšší než 0, uveďte, prosím, stručně, co máte na mysli.

1. finanční ohodnocení
2. benefity
3. prestiž zaměstnavatele
4. jistota zaměstnání
5. atmosféra na pracovišti, vztahy
6. jiné

Vzhledem ke všem souvisejícím okolnostem bylo třeba oslovit přes 300 potenciálních účastníků k dosažení původně předpokládaného cíle dvou set kompletních protokolů (A+B+C). Jakmile bylo tohoto celkového počtu úspěšně dosaženo, mohla být téměř po čtyřech měsících ukončena etapa sběru informací. Následně započal zdlouhavý proces zpracování a vyhodnocování získaných dat. Velmi zajímavé bylo zejména porovnání dotazníkového šetření s anketními výsledky. Výstupy z dotazníkového průzkumu jsou k dispozici v následujícím přehledu.

5.2 Elektronický dotazník – výsledky

Úkol č. 1 – zadání:

1. Vyjmenujte 5 klíčových vlastností

- a) školitele,
- b) hodnotitele,
- c) manažera.

Výsledky:

Celkový výstup ze zadání, jež se objevilo již v anketním šetření, je přehledně uspořádán v „Tabulce 2: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – dotazník – 200 respondentů“.

Tabulka 2: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – dotazník – 200 respondentů

školitel	hodnotitel	manažer
1. erudice	1. erudice	1. erudice
2. komunikativní	2. objektivní	2. org. schopnosti
3. pozitivista	3. komunikativní	3. autorita
4. psycholog	4. psycholog	4. kreativita
5. trpělivost	5. jít příkladem, vzor	5. energický
6. pedagog	6. autorita	6. pragmatik
7. reprez. vystupování	7. diplomat	7. charisma

Je na první pohled zřejmé, že druhý pokus o zpracování stejného zadání tentokrát proběhl s nepoměrně větší mírou rozvahy. Na prvním místě všech tří pracovních zařazení se objevuje erudice, tedy vzdělání, zkušenosti a konkrétní odbornost. Rovněž celkový profil jednotlivých kategorií je i v obecné rovině logičtější a výstižnější. Podařilo se tak patrně lépe vystihnout pravou podstatu všech tří popisovaných rolí. V některých případech je v tabulce uváděný termín pouze lingvistickým kompromisem obdržených odpovědí, nicméně důsledně vystihuje povahu řečeného. Otázkou je samostatnost řešení zadání. Jako informace navíc je v tabulce opět zastoupena i nejčastější 6. a 7. odpověď.

Úkol č. 2 – zadání:

2. Které z následujících kategorií pro vás hrají klíčovou roli při výběru zaměstnání? Vyberte pět z celkových dvaceti.

1. práce v oboru
2. pevná pracovní doba
3. cestování v rámci profese
4. peníze
5. služební byt za obvyklé nájemné
6. atmosféra na pracovišti, vztahy, kolektiv
7. jednosměnný provoz
8. jistota zaměstnání
9. exotická profese
10. prestiž zaměstnavatele
11. volná pracovní doba
12. benefity
13. vlastní kategorie dle uvážení (uved'te)
14. typ profese
15. perspektiva kariéry
16. práce v místě bydliště
17. vícesměnný provoz
18. moderní vybavení, zázemí, technologie
19. práce v zahraničí
20. osobní rozvoj, nové kompetence, výhledově vyšší hodnota na trhu práce

Toto zadání rozhodně není nepodobné některým ostatním. Má však zcela jinou povahu výběru a vyžaduje odlišný přístup respondenta. Je jistě zajímavé, že výsledky nekopírují charakter zadání dotazníkového úkolu č. 4. Opět byly přidány nadlimitní odpovědi.

Výsledky:

1. peníze
 2. služební byt za obvyklé nájemné
 3. atmosféra na pracovišti, vztahy, kolektiv
 4. jistota zaměstnání
 5. perspektiva kariéry
-
6. osobní rozvoj, nové kompetence, výhledově vyšší hodnota na trhu práce
 7. práce v místě bydliště
 8. volná pracovní doba

Úkol č. 3 – zadání:

3. Upřednostněte jeden ze způsobů řešení následující modelové situace. Váš zaměstnavatel má údajně přechodné finanční potíže. Pracujete u něj bez nejmenších problémů již 10 let. Máte smlouvu na dobu neurčitou a vaše mzda činí 25.000,-kč měsíčně. Nyní vám dává vybrat ze dvou nabízených možností.

A. Po dobu půl roku budete dostávat pouze polovinu své dosavadní mzdy. Poté se vše vrátí do původní podoby.

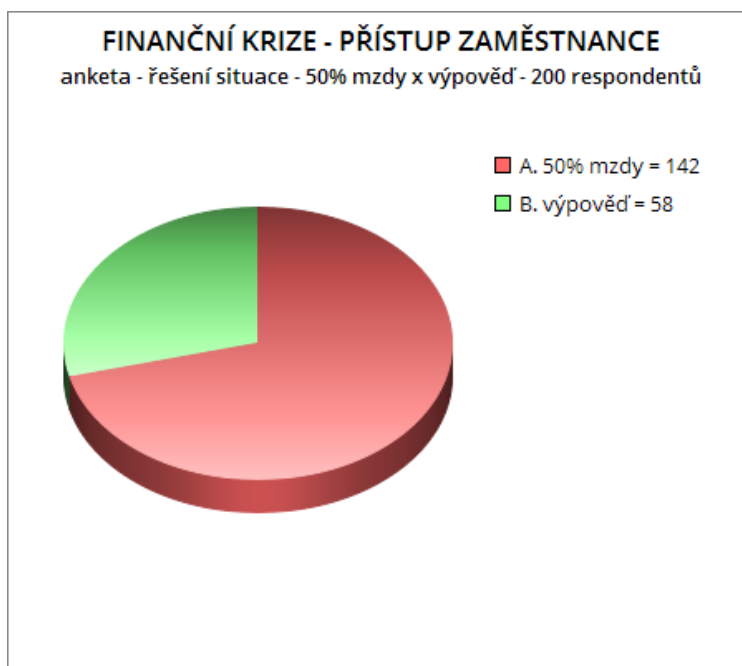
B. Okamžité rozvázání pracovního poměru pro nadbytečnost. Obdržíte tři měsíční platy jako odstupné.

Kterou možnost si vyberete?

Výsledky:

Po pravdě řečeno, autorka této práce předpokládala u tohoto konkrétního zadání zcela jiný výsledek. Tak výraznou převahu odpovědi typu „A“, jakou zosobňuje graf č. 10, bylo možné očekávat jen s nízkou pravděpodobností. Zajímavé je, že výsledek je víceméně rovnoměrný napříč spektrem celkového portfolia respondentů.

Graf 10: Finanční krize – přístup zaměstnance



Úkol č. 4 – zadání:

4. Označujte dle vlastního uvážení individuální důležitost jednotlivých hodnot v souvislosti se zaměstnáním. Máte k dispozici celkem 100 bodů (procent) pro všech šest kategorií. Každou položku tedy můžete ocenit body v rozmezí od 0 do 100. Nezapomeňte však, že celkový součet všech udělených známek musí být roven 100. Přidělíte-li položce číslo 6 známku vyšší než 0, uveďte, prosím, stručně, co máte na mysli.

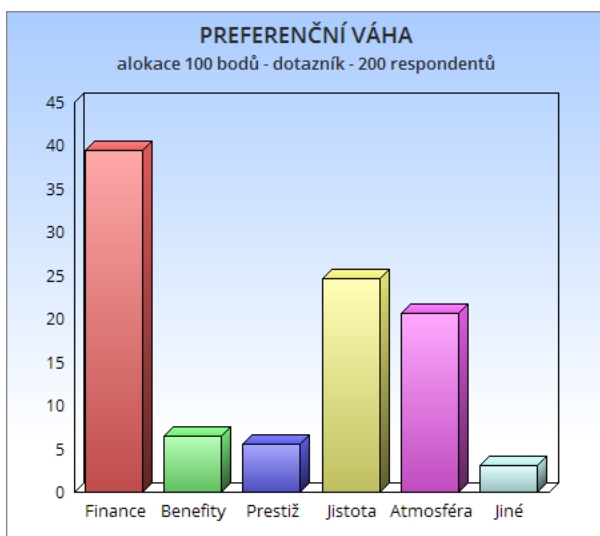
1. finanční ohodnocení
2. benefity
3. prestiž zaměstnavatele
4. jistota zaměstnání
5. atmosféra na pracovišti, vztahy
6. jiné

Výsledky:

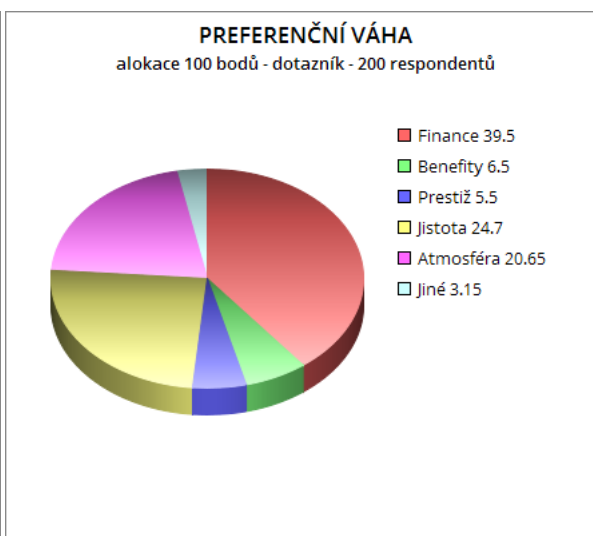
Na grafech č.11 a č.12 je patrné, že preference finanční složky a benefitů oproti minulému měření (anketa) mírně poklesly ve prospěch ostatních kategorií. Vše nasvědčuje tomu, že uvážlivější přístup směřuje prokazatelně ke konzervativnějšímu hodnocení, přičemž jsou více doceňovány nefinanční, respektive nehmotné hodnoty. Zdá se, že vyšší míra racionality svědčí rovnoměrnější diverzifikaci preference v rámci celkového portfolia nabízených hodnot.

Pro názornost je opět uveden sloupcový i výsečový graf.

Graf 11: Preferenční váha



Graf 12: Preferenční váha



6 KOMPARACE ANKETY A DOTAZNÍKU

Pouze dvě zadání této praktické části bakalářské práce byla projektována záměrně způsobem umožňujícím pozdější vzájemná porovnání mezi anketní a dotazníkovou fází zjišťovacího řízení. Vizualizace za pomoci názorných grafů a tabulek je pak nejtransparentnější demonstrací obsahového posunu vyjádření názoru všech zúčastněných respondentů.

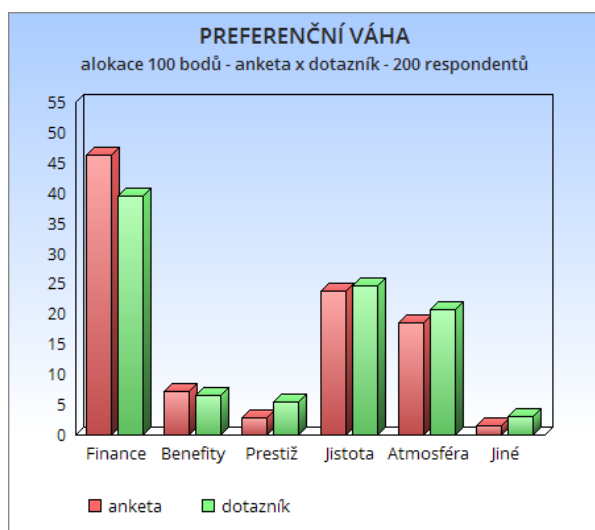
Zadání:

Oznámujte dle vlastního uvážení individuální důležitost jednotlivých hodnot v souvislosti se zaměstnáním. Máte k dispozici celkem 100 bodů (procent) pro všech šest kategorií. Každou položku tedy můžete ocenit body v rozmezí od 0 do 100. Nezapomeňte však, že celkový součet všech udělených známek musí být roven 100. Přidělíte-li položce číslo 6 známku vyšší než 0, uveďte, prosím, stručně, co máte na mysli.

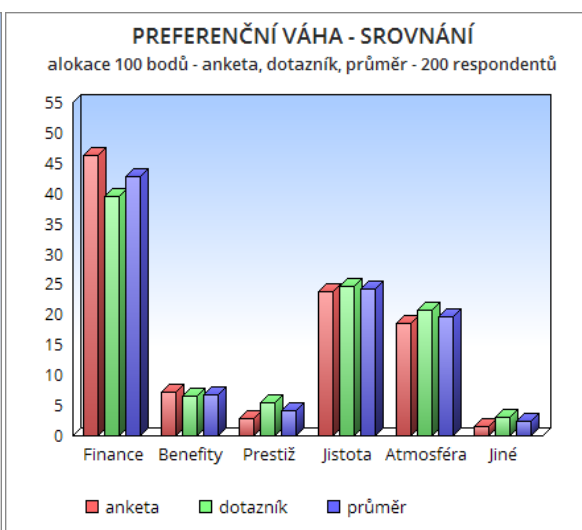
1. finanční ohodnocení
2. benefity
3. prestiž zaměstnavatele
4. jistota zaměstnání
5. atmosféra na pracovišti, vztahy
6. jiné

Srovnání:

Graf 13: Preferenční váha



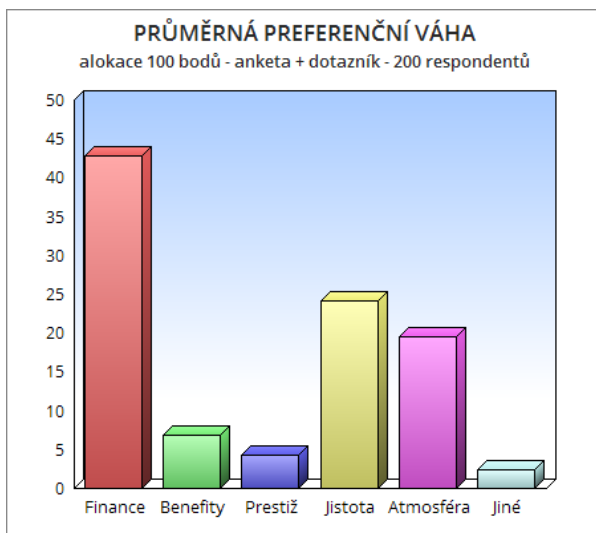
Graf 14: Preferenční váha – srovnání



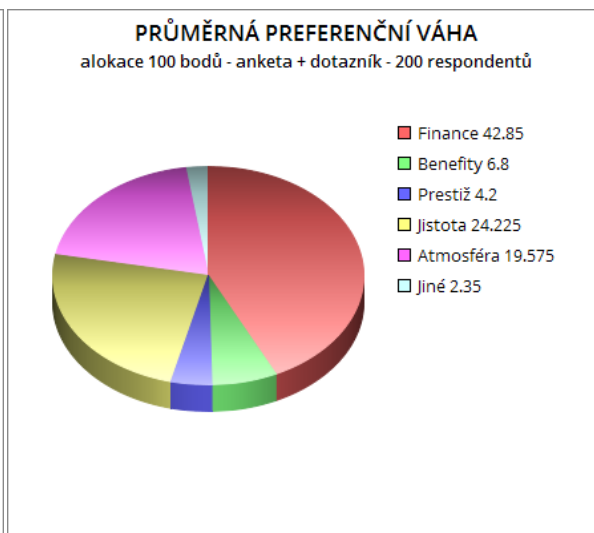
Zřejmá změna na výše zmíněných hodnotách může být zapříčiněna celou řadou nejrůznějších okolností a nemusí nutně představovat skutečný názorový posun respondentů. Směrodatnějšími ukazateli tohoto šetření tak budou spíše průměrné hodnoty z obou měření.

Výsledné průměrné hodnoty celkového šetření v intencích tohoto konkrétního zadání představují grafy č. 15 a č. 16.

Graf 15: Průměrná preferenční váha



Graf 16: Průměrná preferenční váha



Položka č. 6 „jiné“ zaznamenala v průběhu dotazníkového šetření více než dvojnásobný vzestup popularity vůči výsledku z anketního průzkumu. Mezi nejzajímavější odpovědi patřily např. „práce v místě bydliště“, „práce s partnerem u stejného zaměstnavatele“, „práce v oboru“, „co nejméně práce“ a další.

Druhý úkol určený k pozdější komparaci byl následující:

Vyjmenujte 5 klíčových vlastností

- a) školitele,
- b) hodnotitele,
- c) manažera.

Rovněž tabulka č. 1 a č. 2 nabízí zajímavé srovnání dvou samostatných šetření rozložených v čase. V předchozím textu bylo ostatně konstatováno druhé opakované zadání co do výsledku jako racionálnější. Vzhledem ke snížené kvalitě kontroly nad celým procesem testování v rámci druhé vlny je však výpovědní hodnota těchto závěrů odpovídající měrou snížena. K finálním datům je tedy třeba přistupovat poněkud zdrženlivěji a nahlížet na ně adekvátní optikou všech souvisejících okolností.

Tabulka 1: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – anketa – 200 respondentů

školitel	hodnotitel	manažer
1. komunikativní	1. objektivní	1. autorita
2. dobrý řečník	2. erudice	2. erudice
3. erudice	3. komunikativní	3. repréz. vystupování
4. psycholog	4. jít příkladem, vzor	4. org. schopnosti
5. pedagog	5. psycholog	5. diplomat
6. repréz. vystupování	6. důsledný	6. důsledný
7. trpělivost	7. autorita	7. energický

Tabulka 2: Klíčové vlastnosti (školitel, hodnotitel, manažer) – dotazník – 200 respondentů

školitel	hodnotitel	manažer
1. erudice	1. erudice	1. erudice
2. komunikativní	2. objektivní	2. organiz. schopnosti
3. pozitivista	3. komunikativní	3. autorita
4. psycholog	4. psycholog	4. kreativita
5. trpělivost	5. jít příkladem, vzor	5. energický
6. pedagog	6. autorita	6. pragmatik
7. reprezent. vystupování	7. diplomat	7. charisma

7 SHRnutí

Praktická část poskytla celou řadu odpovědí na otázky kladené v souvislosti s potvrzením či zpochybněním mnoha ryze teoretických tezí moderní personalistiky. I díky provedenému šetření je nyní nezpochybnitelné, že moderní teorie dnes disponuje naprosto vyčerpávající sumou informací přímo z reálného pracovního prostředí. Veškerá teoretická východiska byla víceméně vlastním terénním bádáním potvrzena.

Zaměstnanecká veřejnost velmi citlivě vnímá celou řadu implicitně všudypřítomných (de)motivačních faktorů a jejich nenadálý nesoulad či absenci promítá téměř v reálném čase do všech svých dalších rozhodnutí a postojů. V českém pracovně právním prostředí lze přitom zaznamenat poměrně vysoký standard informovanosti, kultury pracovního prostředí a nakonec i celkové politiky zaměstnanosti.

Vzájemná provázanost motivace, hodnocení a odměňování je neoddiskutovatelně zřejmá i ze všech dostupných reakcí respondentů; jakkoliv je míra individuální spokojenosti velmi neuchopitelným pojmem v obecném slova smyslu, přesto se mezi jednotlivými respondenty objevují mnohé společně sdílené a všeobecně ceněné hodnoty, jež mají rozhodující vliv na celkové rozpoložení zúčastněných a svou vlastní podstatou tak nakonec předurčují nejen produktivitu práce ve výkonových parametrech, ale i finální celkovou atmosféru na pracovišti. Značná pozornost je evidentně věnována objektivnímu, citlivému a individuálnímu hodnocení, jehož kritéria by měla vždy bezpodmínečně v rozumné rovnováze podporovat nejen tendenci ke zdravé přirozené soutěživosti, ale i efektivní vzájemné spolupráci. Nejinak je tomu v oblasti odměňování. Ze všech relevantních výstupů je zřejmé, že opakované, očividně neobjektivní (často přitom jen chybně (ne)komunikované, tudíž pak subjektivně nespravedlivě vnímané) ohodnocení, ať už ve formě finanční či nefinanční odměny, může být stejně rychle jako snadno v krajním případě třeba i pádným důvodem k ukončení pracovního vztahu samotného. Zaměstnanci dle vyjádření respondentů nezřídka považují alternativní hodnoty za významnější než samy peníze. Zatímco v příjmové oblasti jsou za určitých okolností ochotni k poměrně významným kompromisům, v některých jiných případech obvyklý standard naopak nekompromisně vyžadují. Mají relativně jasnou představu o klíčových institucích v rámci organizace (školitel, hodnotitel, manažer, ale i mnohé další). Považují organizaci jako celek za jeden celistvý organismus. Vysoce cení úroveň firemní kultury, etické parametry, dosaženou erudici, moderní zázemí i zaměstnanecké výhody. Nikterak iracionálně nepřeceňují ústřední roli peněz, na druhé straně jsou si však plně vědomi jejich skutečného významu. Zdá se, že téměř v učebnicovém souladu s teoreticky popisovanými návyky a zákonitostmi vnímají prakticky veškeré okolní dění v souvislosti se zaměstnáním jako plnohodnotnou součást motivačního procesu. Moderní akademické paradigma tak jednoznačně obhájilo většinu respektovaných tvrzení a prokázalo navíc velmi solidní znalost reálného prostředí zaměstnanosti, což je pro všechny z nás jistě více než dobrá zpráva.

ZÁVĚR

Moderní personalistika je nesmírně dynamickým a naprosto nenahraditelným odvětvím ekonomie. Oddělení lidských zdrojů pak bez nadsázky vlastní duší každé organizace, neboť správa lidského potenciálu v rámci jejího fungování představuje prakticky klíč ke všem dalším činnostem společnosti. Problematika motivace, hodnocení a odměňování přitom tvoří ústřední jádro veškerého tohoto dění.

Vzájemný vztah hodnocení, odměňování a motivace byl podrobně popsán v teoretické části této práce. Tyto kategorie jsou de facto třemi spojenými nádobami a svůj osud tak sdílejí víceméně vždy společně. Objektivní sofistikovaný systém hodnocení je informačním zdrojem kvalitního propracovaného systému odměňování a zároveň nedílnou součástí komplexního motivačního programu. Bez korektního způsobu odměňování ve všech svých formách by ovšem motivační proces rovněž nemohl plnohodnotně fungovat, stejně tak jako nedostatečná motivace personálu by jednoznačně vedla k poklesu produktivity práce a rozsáhlé destabilizaci zaměstnaneckého kontingentu ve všech oblastech.

Motivační proces tak nejen že trvale absorbuje ve výše uvedeném smyslu celý vlastní obsah problematiky hodnocení a odměňování, ale zahrnuje dnes již prakticky i veškeré okolnosti mající být jen vzdálenou souvislost s příslušností k organizaci. Zaměstnanci velmi citlivě vnímají aktuální úroveň firemní kultury, hodnotové propozice domovské organizace, vlivy pracovního prostředí, veškeré tradiční i moderní alternativní hodnoty, všeobecnou pracovní atmosféru a považují všechny tyto atributy mnohdy již podvědomě za přirozenou součást motivačního programu.

Teoretická část této práce nastínila či přímo explicitně předpověděla celou sumu podobných závěrů, opírajících tato tvrzení především o významnou část odborné literatury a současného akademického paradigma. V praktické části se podařilo valnou většinu těchto moderních poznatků z oblasti motivace, hodnocení a odměňování přesvědčivě potvrdit. Zaměstnanecká veřejnost je již v současné době velmi dobře informovaná a relativně dostatečně emancipovaná. Rovněž etapa absolutně dominantní role finančního odměňování se zdá být již historicky překonána a peníze samy o sobě tak již ani zdaleka nepředstavují natolik bezkonkurenční motivační nástroj. Zjevný harmonický soulad mezi teoretickou vědou a navazujícím výzkumem v podmínkách každodenní reality všedního dne je pak jistě především nezpochybnitelným důkazem kvalitní vědecké práce odborné veřejnosti...

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 10. vyd. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-867-2328-0

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. Praha: Alfa nakladatelství, s. r. o., 2010, 1. vyd. ISBN 978-80-87197-34-9

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UJAK Praha, 2010, 1. vyd. ISBN 978-80-7452-020-4

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UJAK Praha, 2009, 1. vyd. ISBN 978-80-86723-76-1

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004, 3. vyd. ISBN 80-7261-033-3

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 1. vyd. ISBN 80-7082-394-1

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 1. vyd. ISBN 978-80-247-3955-7

Seznam použitých internetových zdrojů

Antlová, N., *Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat*, [online].

© 2005-2012;

API – Akademie produktivity a inovací, s. r. o.; [cit. 2015-01-13]. Dostupné z:

<http://e-api.cz/page/69086.system-odmenovani-na-co-nezapomenout-a-ceho-se-vyvarovat/>

ChartGo, *Kreativní internetový nástroj*, [online]. © 2009-2015; ChartGo; [cit. 2015-02-02].

Dostupné z:

<http://www.chartgo.com/modify.do>

Štainer, D., *Motivační program – Strategický přístup k odměňování*, [online]. © 2003;

ŠTAINER Consulting;

[cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Čmielová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vliv hodnocení a odměňování na motivační proces v organizaci

Rok: 2015

Počet stran textu: 53

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.