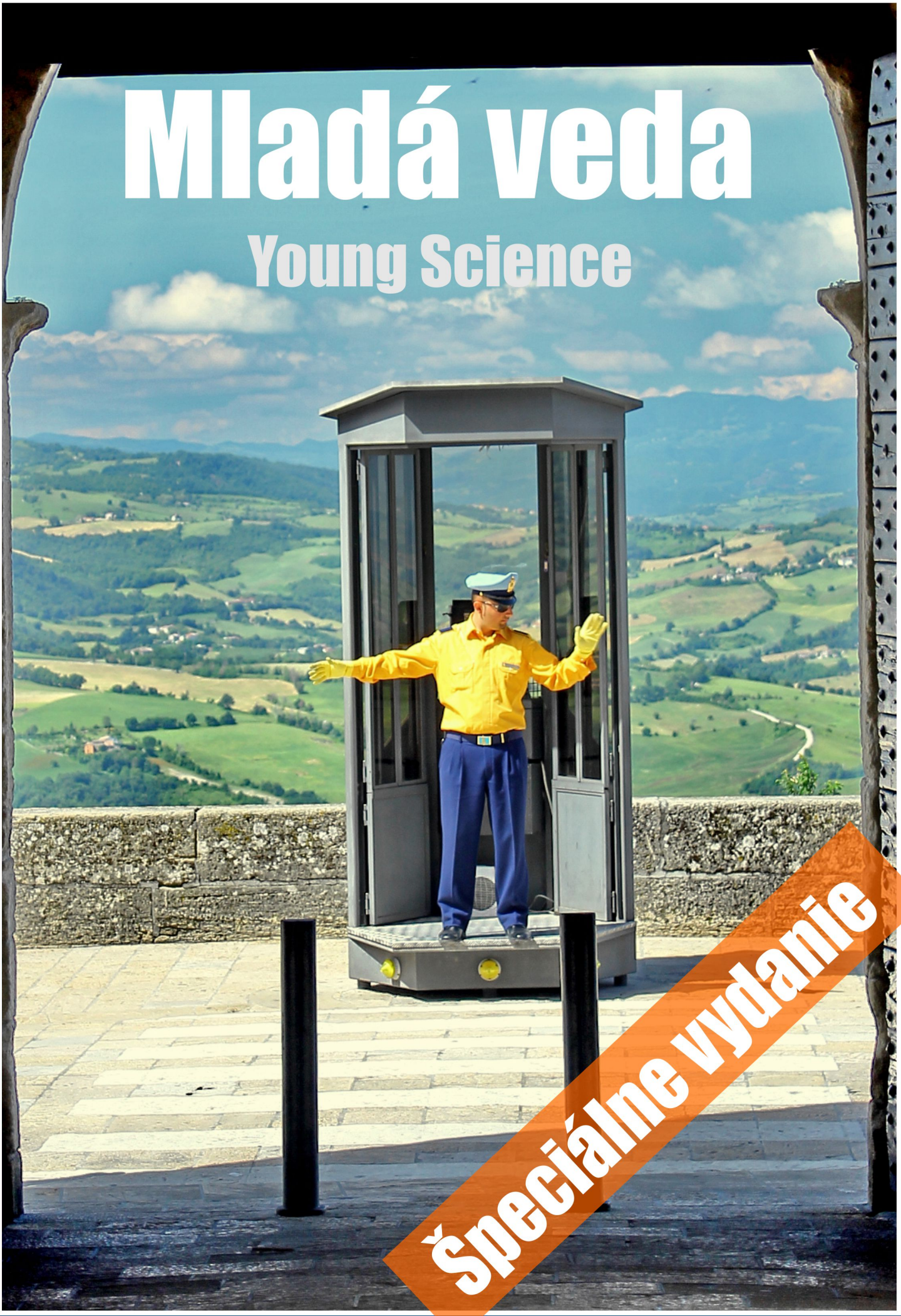
ISSN 1339-3189

7/2017

Mladá veda

Young Science



Špeciálne vydanie

www.mladaveda.sk

Mladá veda
Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 7, ročník 5., vydané v novembri 2017
ISSN 1339-3189
Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk
Fotografia na obálke: San Marino. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)
doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)
prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)
Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)
doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)
prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)
prof. PhDr. Peter Švorc, CSc.,predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)
doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)
Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)
RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)
Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)
PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)
Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.
www.universum-eu.sk
Javorinská 26, 080 01 Prešov
Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

Mladá veda
Young Science
ISSN 1339-3189

Vol. 5 (7), pp. 30-38

MOTIVACE PERSONÁLU

MOTIVATION OF PERSONNEL

Iveta Kmecová, Petra Teřlová[1]

Iveta Kmecová působí jako odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice. Ve svém výzkumu se věnuje problematice managementu, konkrétně uplatňovaní motivačních nástrojů v podmínkách podniku. Petra Teřlová působila jako studentka dálkové formy studia na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice.

Iveta Kmecová works as a specialist assistant at the Department of Management at the University of Technology and Business in České Budějovice in the Czech Republic. Her research is devoted to management, specifically the analysis of applied motivational tools which implemented in business conditions. Petra Teřlová was a student of distance learning at the University of Technology and Business in České Budějovice in the Czech Republic.

Abstract
Motivation is a driving force of individuals, which moves to work. The paper is devoted to the importance of motivation and the importance of enhancing employee motivation on the part of managers. In the practical part, we present to view on employees motivational tools which implemented in business conditions. This paper points to the important position of manager in the work process as a factor that can positively stimulate their employees to increase productivity and efficiency.
Key words: motivation, personell, leading of people, motivational factors

Abstrakt
Motivace je hnací silou jedinců, která je posouvá k činnosti. V příspěvku je věnována pozornost významu motivace a důležitosti posilování motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků. V praktické části, předkládáme pohled zaměstnanců na uplatňované motivační nástroje v podmínkách podniku. Příspěvek poukazuje na významné postavení manažera v pracovním procesu jako činitele, který může pozitivně stimulovat své zaměstnance s cílem zvýšit produktivitu a efektivitu práce.
Kľúčové slová: motivace, personál, vedenie ľudí, motivačné faktory

Úvod

Profesionální motivace personálu v podnicích, zůstává aktuální již mnoho let. Problém motivace zaměstnanců k souvislosti s efektivitou práce znepokojuje klinické psychology,

[1] Adresa pracoviska: Ing. Iveta Kmecová, PhD., The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
E-mail: kmecova@mail.vstecb.cz

vedoucí pracovníky a manažery na všech úrovních řízení. Mnohé otázky ve sféře motivování zaměstnanců zůstávají stále nevyřešeny.

Vedení lidí a motivování, nikdy nebyly lehké úkoly. Schopnost motivování je umění, cesta, která spočívá ve stimulování lidí na změnu postojů, které se vážou k jejich chování. Čím méně víme o druhých, tím obtížnější je něco ovlivnit. Metody ovlivňování, které můžeme uplatnit na jednoho podřízeného pracovníka, většinou nelze uplatnit na všech. Je důležité, ze strany manažerů, aby uplatňovali individuální přístup ke svým podřízeným. Lidské zdroje patří k základním a nejdůležitějším složkám každého podniku. Proto je nevyhnutelné všem zaměstnancům věnovat dostatečnou péči a přistupovat k nim jednotlivě. Správná motivace je významná pro vyšší výkonnost, produktivitu, efektivnost a ziskovost.

Tuto myšlenku prezentuje například Hospodářová (2008), která ve své publikaci píše, že základním cílem motivace je získat a následně si udržet kvalitního pracovníka, který má vysokou výkonnost a pracuje efektivně.

Podstata a význam motivace

Termín "motivace", pochází z latinského slova, znamená "hýbat". Pod pojmem motivace rozumíme sílu vůle, která nám pomáhá překonávat problémy a překážky, abychom mohli dosáhnout stanovených cílů v práci a stejně tak i v životě. Dle autorů Bedrnová a Nový (2004), pod motivací rozumíme všeobecné označení pro vnitřní podněty, které vedou ke konkrétní, určité činnosti. Motivace vyjadřuje skutečnosti, jež působí na lidskou psychiku. Motivace (Váchal a Pártlová 2008, s. 41) je „celý složitý soubor nejrůznějších činitelů, představujících hnací síly činností člověka, které usměrňují jeho jednání. Je to psychologická regulace zaměstnancova jednání.“ Motivace je jednou ze základních veličin řízení lidských zdrojů. Bez odpovídající úrovně motivovaného chování a aktivity si nemůžeme stanovit cíle a požadovat jejich dosažení. Motivace je významný pojem, který se běžně používá k povzbuzování lidí, kteří mají vykonat stanovenou práci s otevřeností, odhodláním a nadšením. Motivace je posilující lék pro poskytnutí dodatečné energie k překonání únavy, apatie a obecně pocitům, vedoucím k poklesu práci (Hitka a Balážová 2015).

Můžeme říci, že motivy a motivace přidávají našemu chování na intenzivnosti, což znamená, že se rozhodujeme rychleji a snadněji. Motivace je spojena s tím, že aktivněji konáme, abychom dosáhli stanovený cíl, což hodnotíme pozitivně. Takovým způsobem, je motivace svázána s vnitřními osobními pohnutkami a objasňuje ten fakt, že lidé se nechovají stejně v různých situacích. Jak motivovat své zaměstnance? Schopnost motivovat je vnímaná jako vlastnost manažera. Manažeři odpovídají za úspěch své firmy, pracovní skupiny. Jejich základní úkol je motivovat zaměstnance, s cílem zvýšit produktivitu a efektivitu práce. V návaznosti na tuto myšlenku, Мерманн (2015, s. 17-31) uvádí pravidla, které by měli manažeři dodržovat: „informujte zaměstnance o cílech, které jsou pro ně důležité, buďte příkladem pro své pracovníky, projevte radost a nadšení z práce, zavádějte novosti, uplatňujte individuální přístup ke svým zaměstnancům, povzbuzujte své zaměstnance trpělivě, stanovte jasně cíle a slavte úspěch, zdůrazňujte přednosti svých zaměstnanců, delegujte své úkoly, stanovte priority využívající time management a touhy by měly odpovídat dovednostem.“ Dle Мерманна (2015), dodržení těchto pravidel je první krok k tomu, jak správně motivovat své zaměstnance.

Motivace, stimulace, motivační faktory

Na téma motivace, bylo napsáno mnoho odborné literatury, která manažerům radí co dělat, aby byli dobří zaměstnavatelé. Jak správně a nenásilně rozvíjet schopnosti svých podřízených a motivovat je. V této problematice je potřebný především individuální přístup, protože každý pracovník má jiné priority, potřeby, myšlení, hodnoty. Proto se liší i motivační faktory, které na jednotlivé zaměstnance působí. Urban (2010) motivaci dělí do oblastí, jako jsou například: motivace na základě přitažlivosti práce, schopnosti využít vlastní dovednosti, dospět k určitému výsledku nebo zdolat překážky (vnitřní motivace), motivace založená na dosažení jisté finanční odměny (vnější motivace), motivace spočívající na osobní reputaci, motivace na základě sociální mise práce.

Motivace zaměstnanců se považuje za složitý psychologický proces. Odukah (2016), motivace zaměstnanců má na výkonnost zaměstnanců vliv. Autor opisuje ve studii, že existuje pozitivní vztah mezi motivací a výkonností zaměstnanců. Dle Kociánové (2010), motivace zahrnuje soubor činitelů, které pohánějí člověka k činnosti a usměrňují jeho jednání. Autorka věnuje pozornost základním motivačním silám, kterými jsou potřeby, zájmy, povaha, postoje a hodnoty. K základním krokům, k dosažení vysoké motivovanosti lidí podle Armstrong (2007) patří například: dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech, vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitosti k využívání jejich dovedností a schopností, poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet jejich znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu, nabízet vhodné nepeněžní odměny, jako uznání a pochvalu za úspěšné výsledky, poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu, upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami apod.

Stimulování označuje to, co pro lidi děláme, abychom je motivovali. Váchal a Vochozka (2013, s. 309) definují stimul, jako „silový prostředek, kterým disponuje subjekt (podnik) cílového ovlivňování. Stimulování je tedy způsob vnějšku na objekt, s cílem navodit v pracovníkovi vnitřní odezvu tj. ovlivnit jeho motivaci, zájem a snahu.“ Dále autoři uvádí příklady stimulů jako: finanční odměna za práci, neformální hodnocení činnosti a osobnosti zaměstnance, hodnocení každého zaměstnance v jeho pracovní skupině – uznání, tolerování apod. Autor Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že společnosti by měly využívat takové nástroje stimulace, neboli „stimuly“, které pozitivně ovlivní motivaci zaměstnanců, čímž dojde k tomu, že zaměstnanci budou sami vnitřně motivovaní ke splnění sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu, neboť získají možnost uspokojit vlastní potřeby. Tyto potřeby můžeme uspokojit pomocí vnějších a vnitřních odměn. Vnějšími odměnami rozumíme odměny za vykonanou práci (finanční odměna, uznání, pochvala) nebo odměny ve spojitosti s prací (zaměstnanecké benefity, profesní postup, osobní rozvoj). Vnitřní odměny zaměstnancům poskytuje vykonávaná práce (pocit důležitosti, nenahraditelnosti a odpovědnosti).

Autorky Urbancová a Šnýdrová (2017) ve svém příspěvku poukazují na důležitost stimulace zaměstnanců, vedoucí k dosažení vysoce kvalitního výkonu, kterého může být docíleno pomocí vyvinutým systémem odměňování a širokou škálou vhodně vybraných zaměstnaneckých výhod. Tato stimulace a systém odměňování s pestrou škálou zaměstnaneckých výhod je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí téměř nezbytná pro udržení zaměstnanců a získání tak konkurenční výhody nad ostatními na trhu práce. Henych

(2017, s. 79) „Manažer je člověk, který stimuluje a řídí jednání jiných lidí v organizaci. Manažer je ten, kdo se snaží lidi své organizace přimět k práci takovým způsobem, aby bylo dosaženo cílů organizace.“

Forsyth (2009) se vyjadřuje k motivačním faktorům, jako jsou úspěch, ocenění formou odměny, náplň práce, odpovědnost, možnost kariérního růstu. Všemi těmito faktory může být zvyšována motivace zaměstnanců. Je na vedení, pro jaký motivační faktor se rozhodne u konkrétního zaměstnance. Navrhování efektivní motivace a vzbuzování její pozitivity a kreativity, je základem činnosti dobře informovaného talent managementu (Kong a Zhang 2014). Autoři ve své studii dospěli k závěru, že faktory vnitřní motivace zjevně zlepšují emocionální angažovanost a faktory vnější motivace posilují i nadále.

Porozumění podnikatelské motivaci je rozhodujícím činitelem pro pochopení budování nového podniku (De Tienne, Mc Kelvie a Chandler 2015). Autoři ve své studii uvádí, že v podnikání a ekonomice počítáme s vnější motivací, jako s primární motivací pro podnikatelské chování. Vnější motivace přichází zvenčí jedince, jako osobní nabývání bohatství, jakož i finančních odměn. Autoři dále konstatují, že jedinci, kteří se zaměřují na vnější motivaci z finančních odměn, s větší pravděpodobností usilují o výstupní strategii finanční sklizně. Výzkum, zaměřen na zkoumání podnikatelské motivace jako sociálního problému, prezentují Choukir a Hentati (2013). Výsledky výzkumu poukazují na fakt, že existuje spojení mezi motivačními faktory a úspěchem v podnikání.

Cíl a metodika

Příspěvek si klade za cíl poukázat, na základě provedeného dotazníkového šetření, na potřebu poznání motivačních nástrojů, ale především jejich uplatňování v praxi. Teoretická část příspěvku, je zpracována pomocí materiálů získaných z knižních zdrojů, odborných časopiseckých zdrojů a jiných zdrojů. V aplikační části jsou prezentovány částečné výsledky z realizovaného průzkumu, které se danou problematikou zabývaly.

Výzkumným nástrojem byla metoda rozhovoru a dotazování. Dotazník obsahoval 20 položek, 18 uzavřených a 1 otevřenou otázku. Průzkumný vzorek tvořilo 145 respondentů.

Výsledky a diskuse

Předmětný průzkum se uskutečnil v podniku v měsících únor – březen 2014. v podniku Mondi Bupak, s. r.o. Podnik sídlí ve městě České Budějovice. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit názory zaměstnanců k úrovni motivace, motivačních faktorů, které pozitivně ovlivňují pracovní výkon.

Ke splnění hlavního cíle byly zformulovány **výzkumné úkoly:**

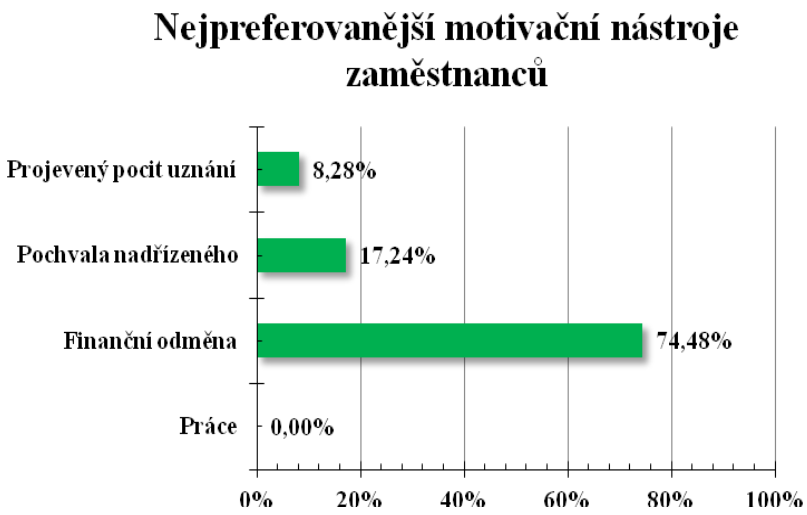
1. Jaké motivační nástroje zaměstnance nejvíc motivují?
2. Co přispívá k vyšší motivaci v zaměstnání?
3. Pracují zaměstnanci pod tlakem a jsou často ve stresu?
4. Co by zaměstnanci navrhli na zlepšení motivování?

Částečné výsledky a diskuse

Na ilustraci předkládáme částečné výsledky, které spoluautorka uvádí ve své práci (Teřlová, 2014). Hlavní autorka byla vedoucí této práce.

Výzkumný úkol č. 1

Jaké motivační nástroje zaměstnanci upřednostňují? Grafické znázornění vyjádření názorů respondentů, zobrazuje Graf 1.

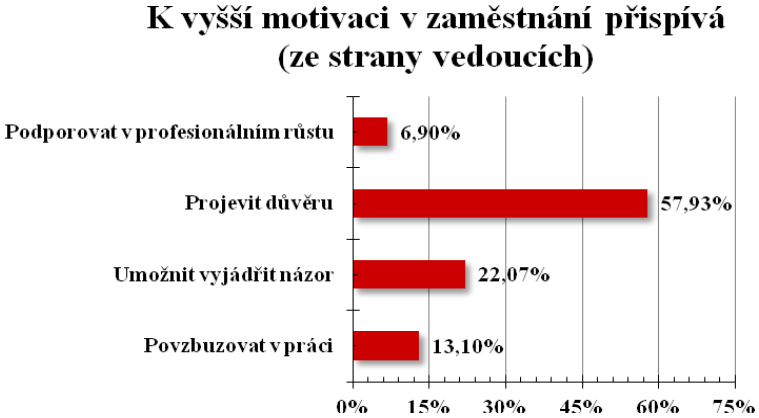


Graf 1 – Nejpreferovanější motivační nástroje zaměstnanců
Zdroj: dotazníkové šetřeni (Teřlová 2014)

Z Grafu 1, je zřejmé, že největší procento zaměstnanců podniku Mondi Bupak, s.r.o., 74,48 %, nejvíce motivuje finanční odměna, na druhé straně samotná práce není ani pro jednoho zaměstnance největší motivaci. Pochvala nadřízeného motivuje 17,24 % zaměstnanců a přibližně 8 % zaměstnanců motivuje projevený pocit uznání.

Výzkumný úkol č. 2

Co přispívá k vyšší motivaci v zaměstnání? Grafické znázornění vyjádření názorů respondentů, zobrazuje Graf 2.

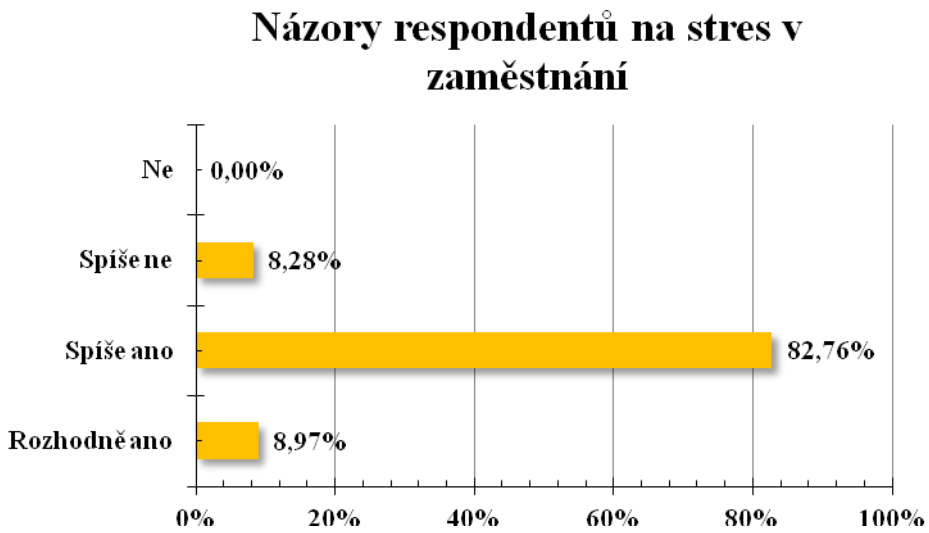


Graf 2 – Faktory přispívající k vyšší motivaci zaměstnanců (úkol vedoucích povzbuzovat)
Zdroj: dotazníkové šetřeni (Teřlová 2014)

Graf 2 znázorňuje názory respondentů k úrovni motivace ze strany vedoucího. Dle názorů zaměstnanců, 57,93 % dotazovaných, oceňují u svého nadřízeného, že jim projevuje důvěru. K možnosti, že vedoucí pracovník dává prostor na vyjádření názorů svým podřízeným, se vyjádřilo 22,07 %. Z grafu je vidět, že 13,10 % respondentů, považuje povzbuzování v práci ze strany svého vedoucího za důležitý motivační nástroj. Nejméně procent, 6,9 % zaměstnanců označilo možnost podpora v profesionálním růstu.

Výzkumný úkol č. 3

Pracují zaměstnanci pod tlakem a jsou často ve stresu? Grafické znázornění vyjádření názorů respondentů, zobrazuje Graf 3.



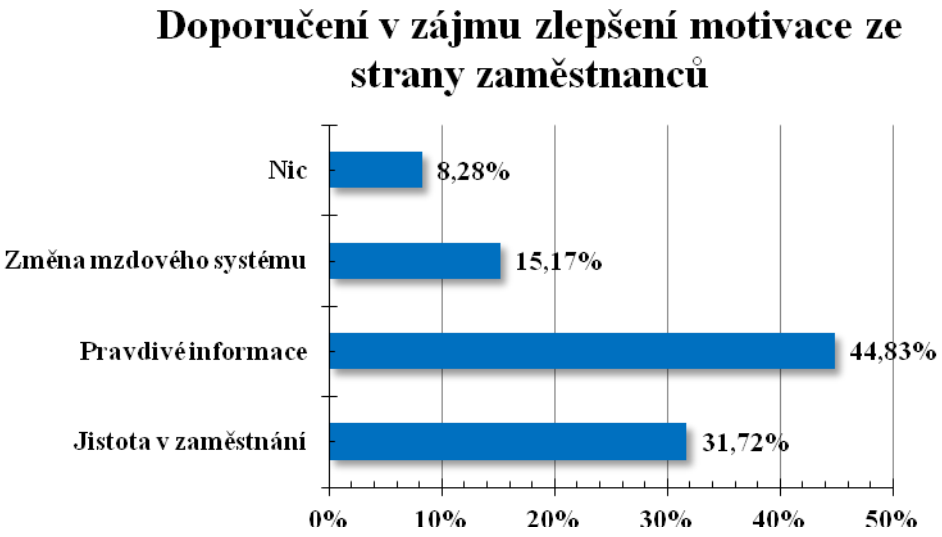
Graf 3 – Názory zaměstnanců na stres v zaměstnání
Zdroj: dotazníkové šetřeni (Teřlová 2014)

Největší procento zaměstnanců podniku Mondi Bupak, s.r.o., 82,76 %, označilo možnost „spíše ano“ a 8,97 % zaměstnanců „ano“. Z výsledků, které prezentuje Graf 3, lze usoudit, že stres je největším problémem téměř celé společnosti Mondi Bupak, s.r.o. Většina Zaměstnanců pracuje ve stresu.

Výzkumný úkol č. 4

Co by zaměstnanci doporučili na zlepšení motivování?

Grafické znázornění vyjádření názorů respondentů, zobrazuje Graf 4.



Graf 4 – Názory zaměstnanců na zlepšení motivace v zaměstnání
Zdroj: dotazníkové šetřeni (Teřlová 2014)

Z Grafu 4, je zřejmé, že 44,83 % zaměstnanců chce dostávat pravdivé informace, 31,72 %, upřednostňují jistotu v zaměstnání, 15,17 % zaměstnanců, by potěšila změna mzdového systému. Překvapivě, 8,28 % respondentů, nemá žádná doporučení pro management společnosti.

Závěr

Průzkum byl realizován v měsících únor – březen 2014. Předmětný průzkum probíhal v podniku Mondi Bupak, s. r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Průzkumný vzorek tvořilo 145 respondentů. Předmětný průzkum potvrdil, že většinu zaměstnanců k výkonu práce motivuje výše mzdy. Finanční prostředky jsou pro většinu zaměstnanců společnosti nejdůležitějším motivačním faktorem. Průzkum dále potvrdil, že na pracovišti vládne vysoké pracovní vytížení a stres. Na základě toho, by bylo vhodné pořádat neformální posezení s cílem zkvalitnění vztahů a komunikace na pracovišti. Management společnosti by si měl uvědomit, že zaměstnancům se mnohem lépe pracuje v klidném a přátelském prostředí bez stresových faktorů. S problémem stresu souvisí i problém s nedostatečnou informovaností všech zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků. Průzkum prokázal, že v podniku není dobrá informovanost. Od tohoto problému se odvíjí tedy i problém komunikace. V podniku je nutné, aby vedení víc komunikovalo se svými podřízenými a umožnilo jim vyjádřit názor. Pro management společnosti, by bylo přínosem absolvování kurzů asertivních technik a kurzů komunikačních dovedností.

Vyslovujeme názor, že motivován zaměstnanec pracuje lépe a rychleji a ještě má z toho i potěšení. Úkolem vedoucích pracovníků by mělo být povzbuzovat motivaci svých zaměstnanců k plnění jejich úkolů, výkonových cílů apod. Jako to dosáhnout? Řídící pracovník by měl především zhodnotit prostřednictvím sebehodnocení své chování a v případě potřeby jej změnit. Dále je třeba kriticky zhodnotit pracovní klima a vztahy v kolektivu. Teprve po těchto krocích, lze úspěšně používat motivační nástroje: finanční pobídky, zpětnou vazbu, vedení cestou delegování úkolů a odpovědnosti, stimulování týmu a

podobně. Uvážené vedení a uplatňování motivačních nástrojů, garantuje zvýšení produktivity zaměstnanců jako i jejich spokojenost s prací. Jak uvádí Weske a Schott (2016), motivace hraje zásadní roli v souvislosti s prací. K této myšlence se hlásí mnoho autorů. Urban (2013), správné používání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších a rovněž nejsložitějších manažerských úkolů.

Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: Ing. Daniel Kučerka, PhD.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, et al., 2004. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-064-3.
3. DE TIENNE, D. R., A. MC KELVIE, a G. N. CHANDLER, 2015. Making sense of entrepreneurial exit strategies: a typology and test. In: *Journal of Business Venturing.* Roč. 30, č. 2, s. 255-272. ISSN 0883-9026.
4. FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. HENYCH, M. et al., 2017. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.
6. HITKA, M. a Ž. BALÁŽOVÁ, 2015. The impact of age, education and seniority on motivation of employees. In: *Business: Theory and Practice*. Roč. 16, č. 1, s. 113-120. ISSN 1648-0627.
7. HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
8. CHOUKIR, J. a B. M. HENTATI, 2013. Entrepreneurship Motivation: Tunisian Case. In: *Journal of Human Resource and Sustainability Studies.* Roč. 3, č. 8, s. 746-753. ISSN 2328-4862.
9. KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KONG, D. a X. ZHANG, 2014. Research on the motivation of knowledgeable talents based on organizational commitment. In: *BioTechnology: An Indian Journal*. Roč. 10, č. 4, s. 962-969. ISSN 0974-7435.
11. МЕРМАНН, Э., 2015. *Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации*. Гуманитарный Центр Харьков, с. 176. ISBN 978-617-7022-43-4.
12. ODUKAH, E. M., 2016. Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. In: *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. Roč. 4, č. 2, s. 68-79. ISSN 2328-4862.
13. ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
14. TEŘLOVÁ, P., 2014. *Motivace zaměstnanců a systém odměňování ve vybrané firmě*. České Budějovice. Bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Ústav podnikové strategie. Katedra managementu.
15. URBAN, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3176-6.
16. URBAN, J., 2013, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8
17. 12. URBANCOVÁ, H. a M. ŠNÝDROVÁ, 2017. Remuneration and employee benefits in organizations in the czech republic. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Roč. 65, č. 1, s. 357-368. ISSN 1211-8516.
18. VÁCHAL, J. a P. PÁRTLOVÁ, 2008. *Personální management: řízení lidských zdrojů*. České Budejovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-903888-8-8.

19. VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA et al., 2013. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.
20. WESKE, U. a C. SCHOTT, 2016. What Motivates Different Groups of Public Employees working for Dutch Municipalities? Combining Autonomous and Controlled Types of Motivation. In: *Review of Public Personnel Administration*. [online]. [cit. 07.04.2017]. ISSN 1552759X. Dostupné z: DOI: 10.1177/0734371X16671981