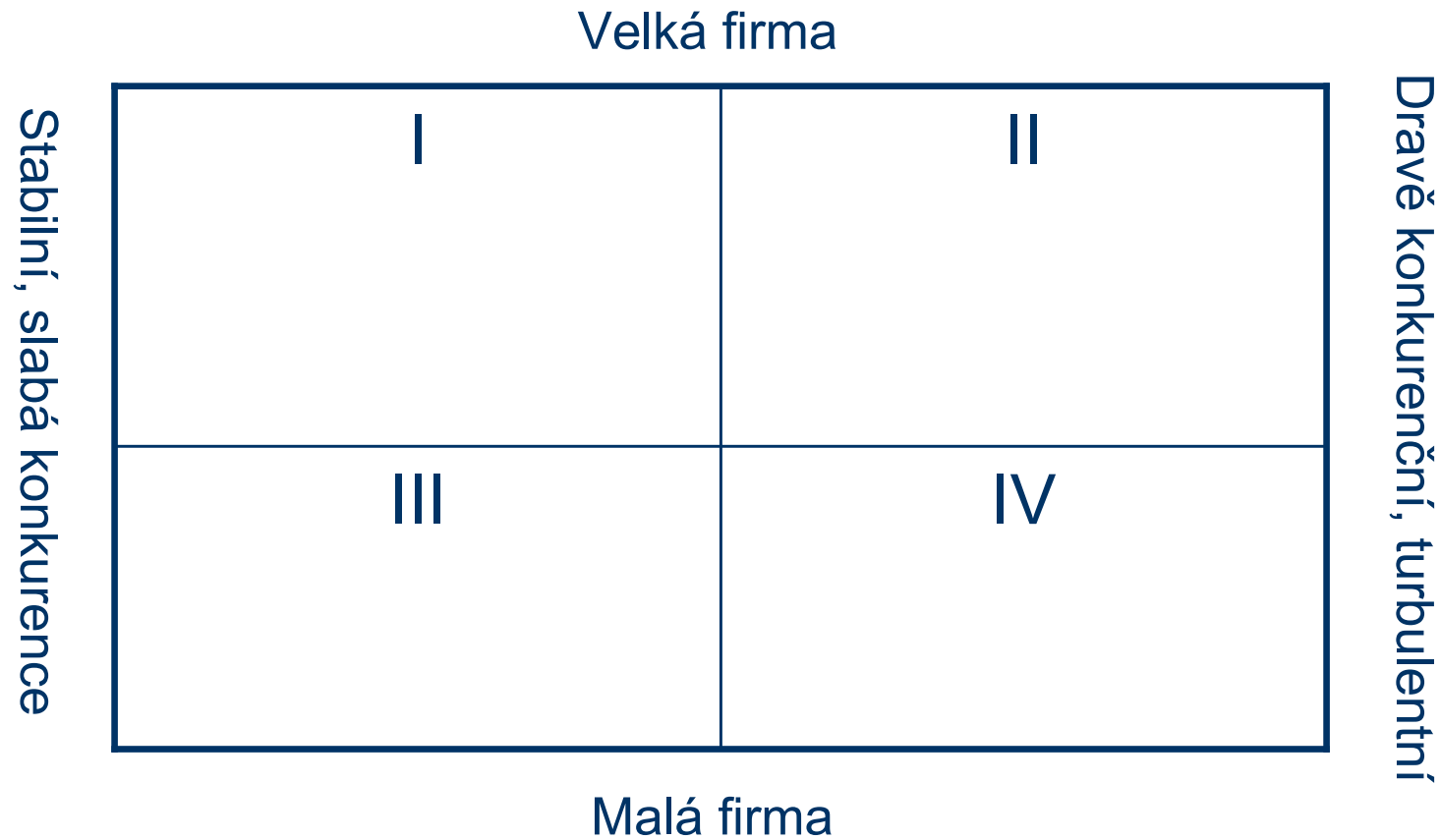


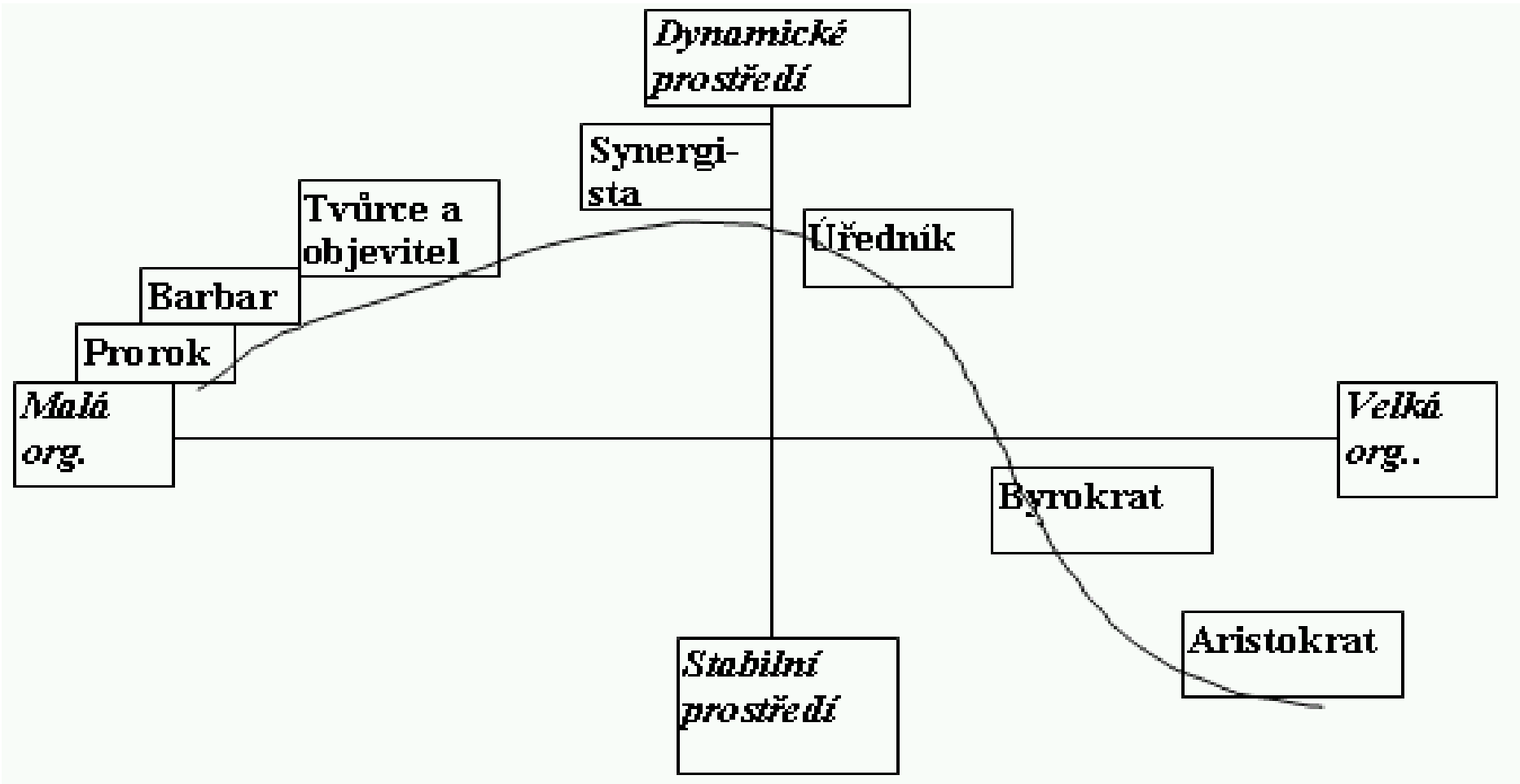
Osnova setkání

- A. Dynamika a struktura organizace
- B. Proces motivace – motivační systém
- C. Hodnocení pracovníků

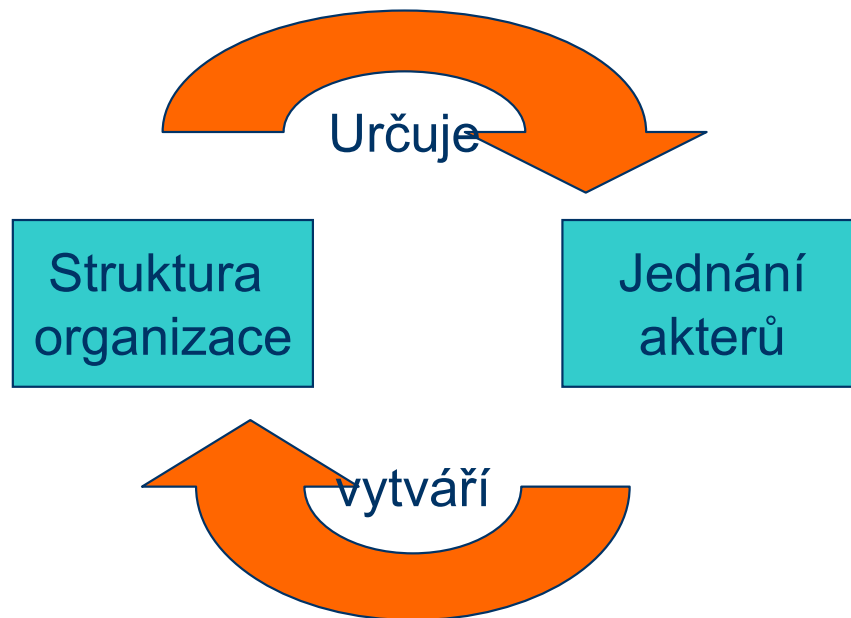
Kostroňova typologie organizací



Vývojové fáze organizace (Miler)



Struktura a dynamika



- Klíčové faktory (zdroje vlivu):

- **formální:** míra moci a postavení v hierarchii
- **neformální:** množství konexí a neformální autorita

Formální struktura organizace

- zřetelné a pravidelně se opakující rysy (Child 1977)
- síť explicitně definovaných vztahů
- Charakteristiky: míra složitosti a stability
- Zobrazení: organizační schéma
 - společnost Magnetron
 - České dráhy

? Neformální struktura ?

- Jak byste definovali neformální strukturu organizace ?
- Na základě čeho vzniká ?
- Jaké byste diagnostikovali neformální strukturu určité skupiny ?

Diagnostika nef. struktury

Příklady:

- rozložení týmových rolí – Belbinův test
- rozložení socio-preferenčních vztahů
 - sociometrie, sociomapování
- nástroje zkoumající organizační klima

Formování neformální struktury

- Jakými konkrétními způsoby byste v pozici odborníka na personalistiku pozitivně ovlivňovali neformální vztahy ?
 - v pozici interního zaměstnance
 - v pozici externího experta

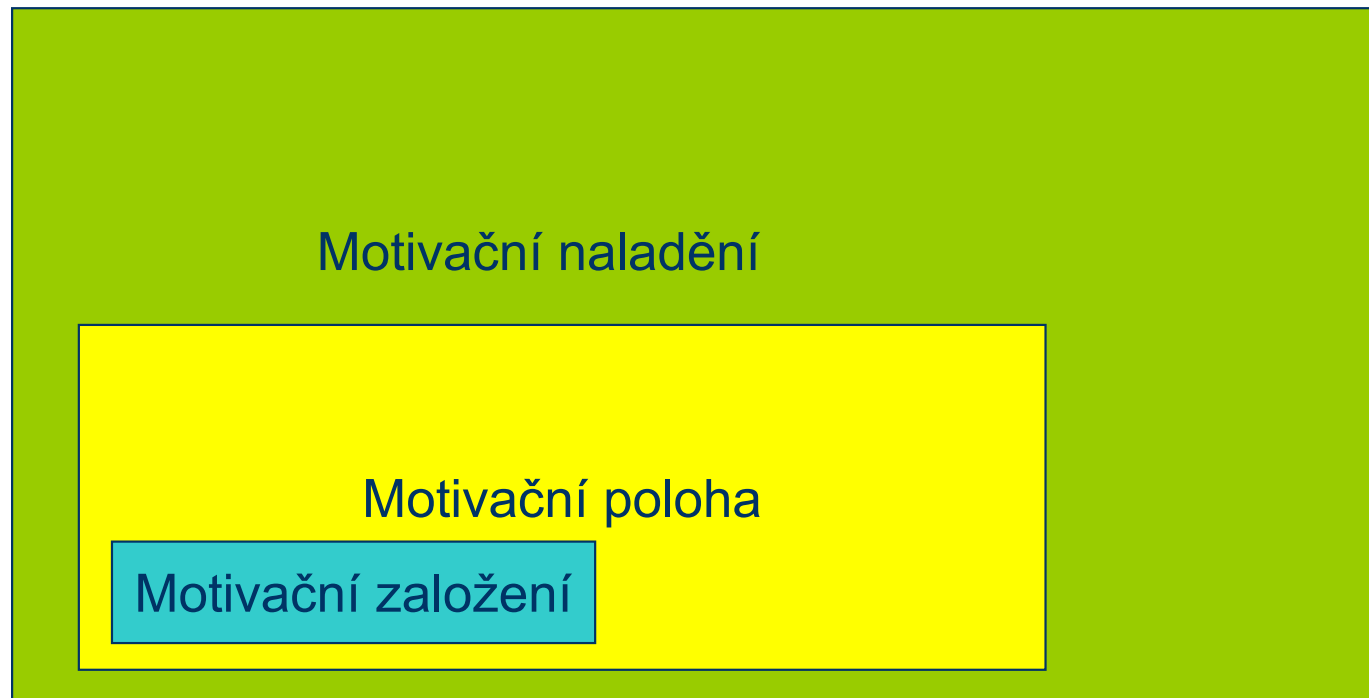
Proces motivace – motivační systém

- 1. Koncept motivace
- 2. Vztah motivace a výkonu
- 3. Vztah motivace a spokojenosti
- 4. Loajalita a její význam
- 5. Základní teorie motivace
- 6. Stimulace pracovního výkonu
- 7. Motivační systém organizace

1. Pojetí motivace

- **soubor motivů** orientujících jednání
- **míra ochoty** realizovat konkrétní činnosti (motivovanost)
- **záměrné působení na lidi** (stimulace)

1.2. Struktura motivačního pole



2. Vztah motivace a výkonu

- **pracovní výkon** = množství práce za čas
- **základní determinanty:**
 - motivace a schopnosti pracovníka (subjektivní faktory)
 - podmínky prostředí (objektivní)

$$\text{Výkon} = \text{motivace} \times \text{podmínky} \times \text{schopnosti}$$

2.1. Aktivace a výkon

- **Yerkes-Dodsonův zákon**
 - vztah mezi úrovní aktivace a výkonu
 - optimální výkon - střední úroveň aktivace
 - příliš vysoká – přetížení
 - příliš nízká – neochota k činnosti
- **obtížnost úkolu**
 - obtížnější a komplexnější úkoly - vhodnější nižší míra aktivace

3. Vztah motivace a spokojenosti

- **Definice pracovní spokojenosti :**
 - vnitřní stav je vyjádřením hodnocení všech osobnostně významných faktorů souvisejících s prací
- **Uspokojení potřeb pracovníků zvyšuje jejich spokojenost**
- **Determinanty spokojenosti:**
 - hodnotové soudy
 - individuální zkušenosti
 - aktuální společenské postavení
 - životní plány a perspektivy do budoucna

3.1. Co je loajalita ?

- Jak byste ji definovali ?
- Jak byste ji „změřili“ ?
- Jakými způsoby byste ji zvyšovali ?
- Je etické zabývat se něčím takovým jako je zvyšování loajality ?

3.2. Loajalita

- Měřítko:
 - fluktuace, nemocnost,
 - počet přesčasových hodin, míra spokojenosti
- Nástroje zvyšování
 - princip seniority
 - benefity – zaměstnanecké výhody
 - zaměření se na vztahy v organizaci
 - osobní přístup

3.3. Přínosy zvyšování loajality pro organizaci

- stabilizace zaměstnanců – snižování fluktuace
- zvýšení „odolnosti“ organizace

4. Teorie motivace



4. 1. Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

- několik základních typů potřeb
- mohou vznikat a být uspokojovány pouze v určitém pořadí
- nejdříve základní potřeby – fyziologické a bezpečí a až poté se mohou rozvíjet růstové potřeby, jako je např. uznání nebo seberealizace
- **Přínos:** zaměření se na psychogenní potřeby - zkvalitnění péče organizace o své zaměstnance

4.1.1. Manažerská verze MT



4.1.2. Pyramida stimulů MT



4.2. Přínos Herzbergových výzkumů

- zaměření se na obsah práce
- rozdělení faktorů na:
 - *motivátory*: zvyšují výkon
 - *satisfaktory*: prevence nespokojenosti (hygiena)
- základ pro personální techniky:
 - obohacování a rozšiřování práce

5. Stimulace pracovního výkonu

- hledání užitečných postupů jak:
 - pozitivně ovlivnit pracovní ochotu lidí
 - podnítit nebo omezit určitou aktivitu
- stimulace:
 - působí „přes“ vnitřní prostředí osobnosti
 - stimuluje to, co je v souladu s potřebami a hodnotami pracovníků

5. 1. Nástroje stimulace pracovního výkonu

- **Hodnocení a odměňování**
 - hmotné odměny, neformální hodnocení, zaměstnanecké výhody
- **Okolnosti práce**
 - atmosféra pracovní skupiny a firmy
 - kvalita pracovního prostředí
- **Charakteristiky pracovní činnosti**
 - pestrost, identita, významnost úkolů
 - informovanost o práci a situace v organizaci
- **Vzdělávání a rozvoj**
 - osobní a profesní rozvoj - kariérní postup

5. 2. Základní principy motivace

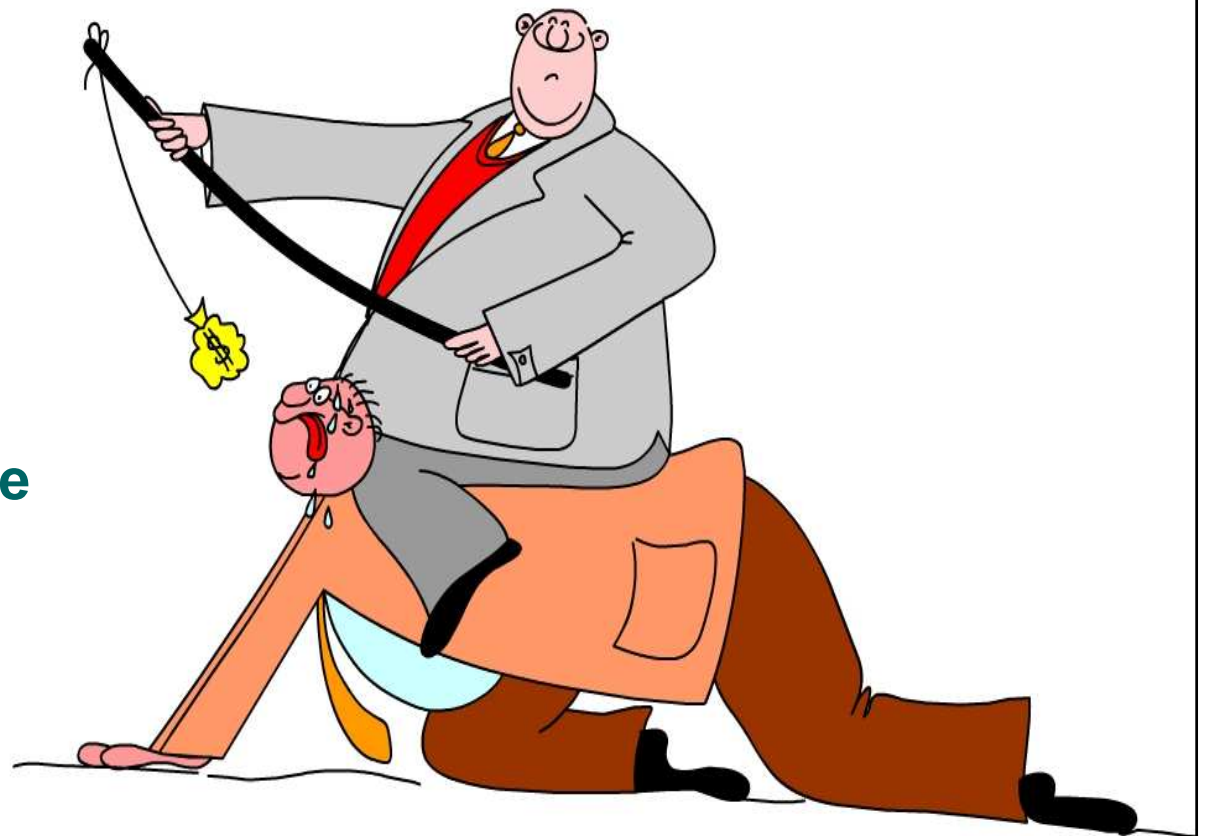
- 1. nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- 2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- 3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než vy
- 4. Obavy z nepříjemného mohou motivovat stejně jako touha po příjemném
- 5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- 6. Při motivování myslete na druhého, ne na sebe

– Zdroj: Plamínek, J. (2007): Tajemství motivace. Praha: Grada

6. Motivační systém organizace

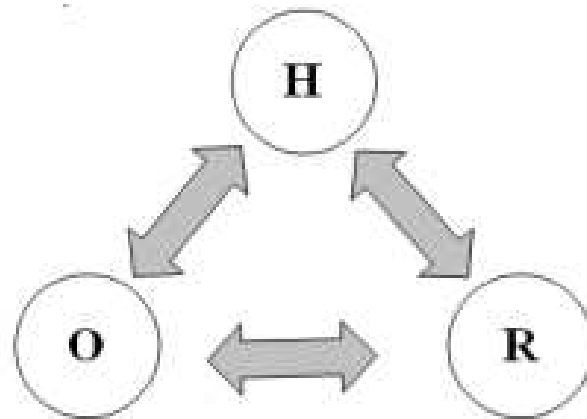
**nástroj systematického
ovlivňování pracovního
jednání**

**součást personálního
sub-systému organizace**



6.1. Efektivní motivační systém (Hroník)

- jádro: **hodnocení, odměňování a rozvoj**
- efektivnost – provázanost těchto činností



6.2. Cíle a úkoly motivačního systému

- **pracovníci mající pocit perspektivnosti své práce**
- **přijetí organizačních cílů pracovníky**
- **dosažení žádoucích změn v chování pracovníků**
- **zvyšování pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků**

6.3. Diferenciační působení

- **cíl** - rozdíly v pracovním chování se odrazí v ohodnocení pracovníků
- **nástroje**:
 - variabilní složka mzdy (provize)
 - cílové finanční i nefinanční odměny
 - výkonnostní soutěže
- **limity**: potřeba –“změřit“výkon
- **problematické důsledky**: nerovnosti

6.4. Integrační působení

- vzájemné potřeby mezi organizací a jejími členy.
- snižování rozdílů mezi cíly pracovníků a organizačními
- **Cíle:**
 - stabilizace pracovníků
 - vytváření a posilování pozitivního vztahu zaměstnanců k organizaci.
- **Nástroje:**
 - podnikové výhody,
 - podnikové kulturní a sportovní akce zaměřené na team-building
- **Limity:**
 - Výsledek je spíše nárůst spokojenosti zaměstnanců spojený s možným snižováním fluktuace

6.5. Převaha jednoho přístupu

- Jaké jsou podle Vás důsledky převahy jednoho z přístupů ?
- Napadají Vás typy organizací, kde by byla uvedená „převaha“ vhodná ?

Hodnocení pracovníků

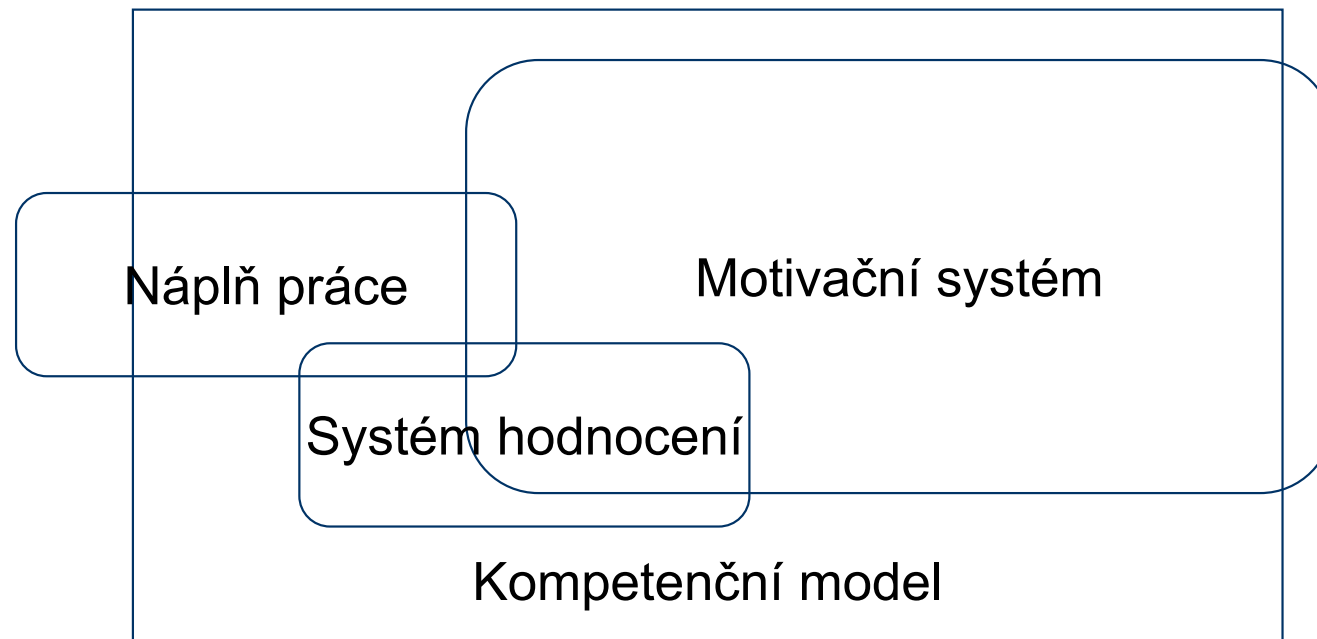
zdroj: Hroník, F. (2006): Hodnocení pracovníků. Praha: Grada



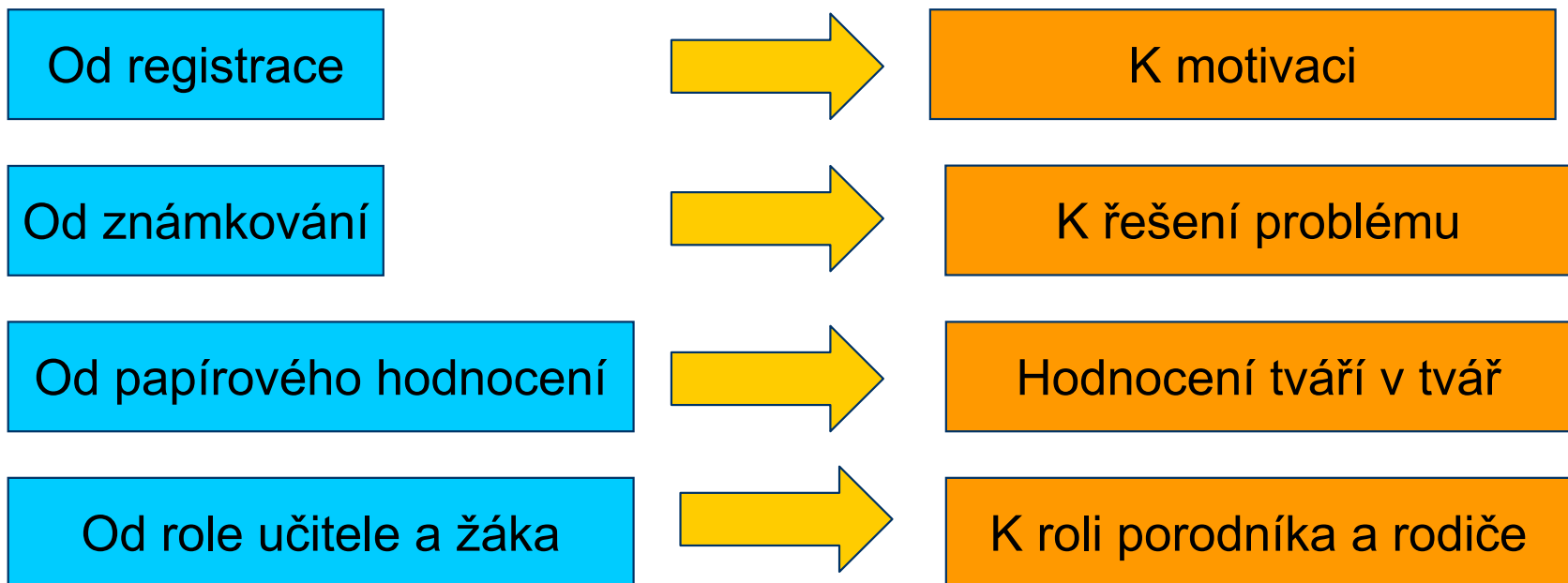
Proč organizace potřebuje hodnocení

- Změna či posílení organizační kultury a komunikační strategie
- Sladování zájmu všech zúčastněných
- Zvýšení výkonnosti

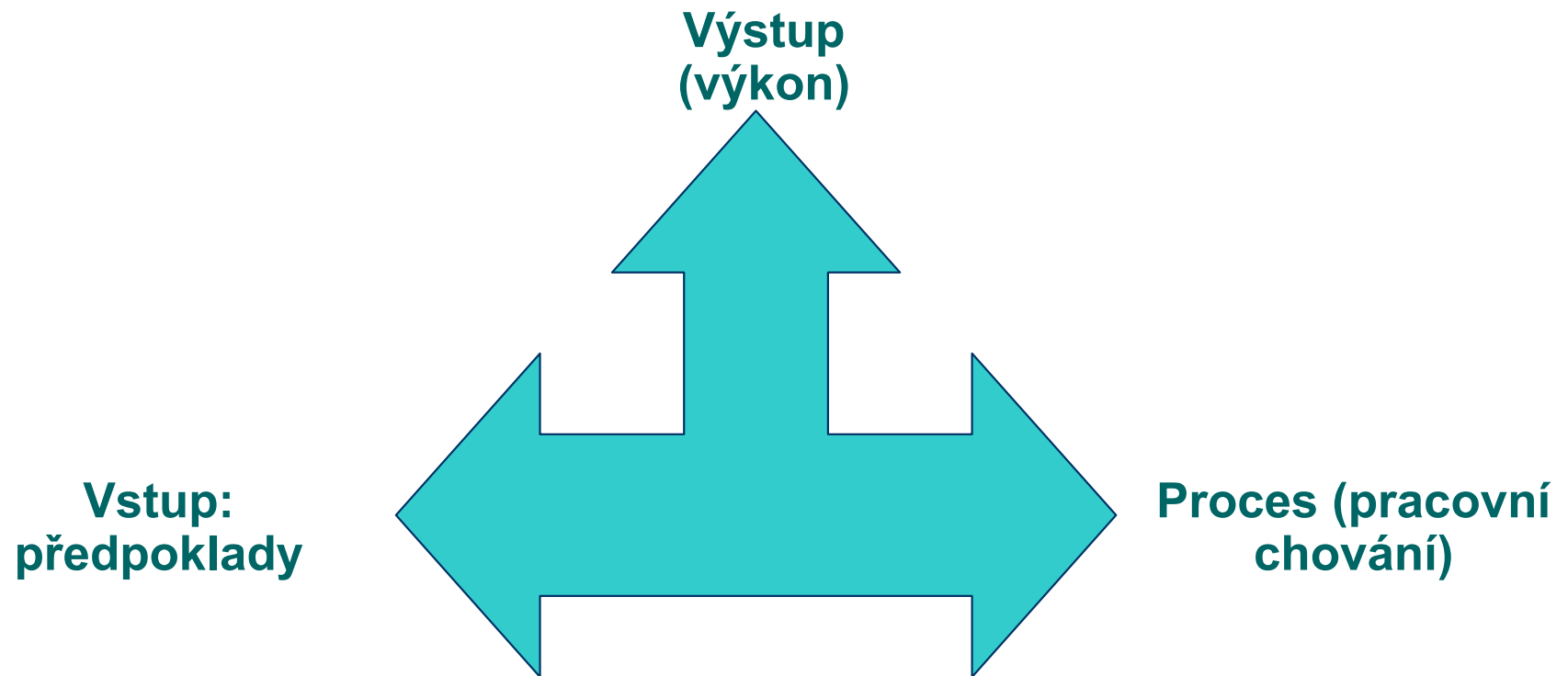
Kontext hodnocení



Trendy v hodnocení



Oblasti hodnocení



Cíle hodnocení

- 1. monitorovat výkon v minulosti
- 2. pomáhat dělat rozhodnutí v oblasti odměňování
- 3. identifikovat potenciál
- 4. poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu
- 5. identifikovat potřeby rozvoje
- 6. zlepšovat výkon v budoucnosti