

# Řízení lidských zdrojů, individuální rozdíly, motivace

*Jakub Procházka*

# Řízení lidských zdrojů

...zabývá se vším, co souvisí s efektivním využitím lidí v rámci organizace

...víc než jen název jednoho oddělení v podniku, to poskytuje jen podporu

...od administrativy přes naplňování strategie až po naplňování potřeb všech stakeholderů

# Řízení lidských zdrojů

- Personální administrativa a dodržování pracovně-právních předpisů
- Plánování lidských zdrojů, nábor, výběr a zaškolování zaměstnanců
- Řízení pracovního výkonu
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry

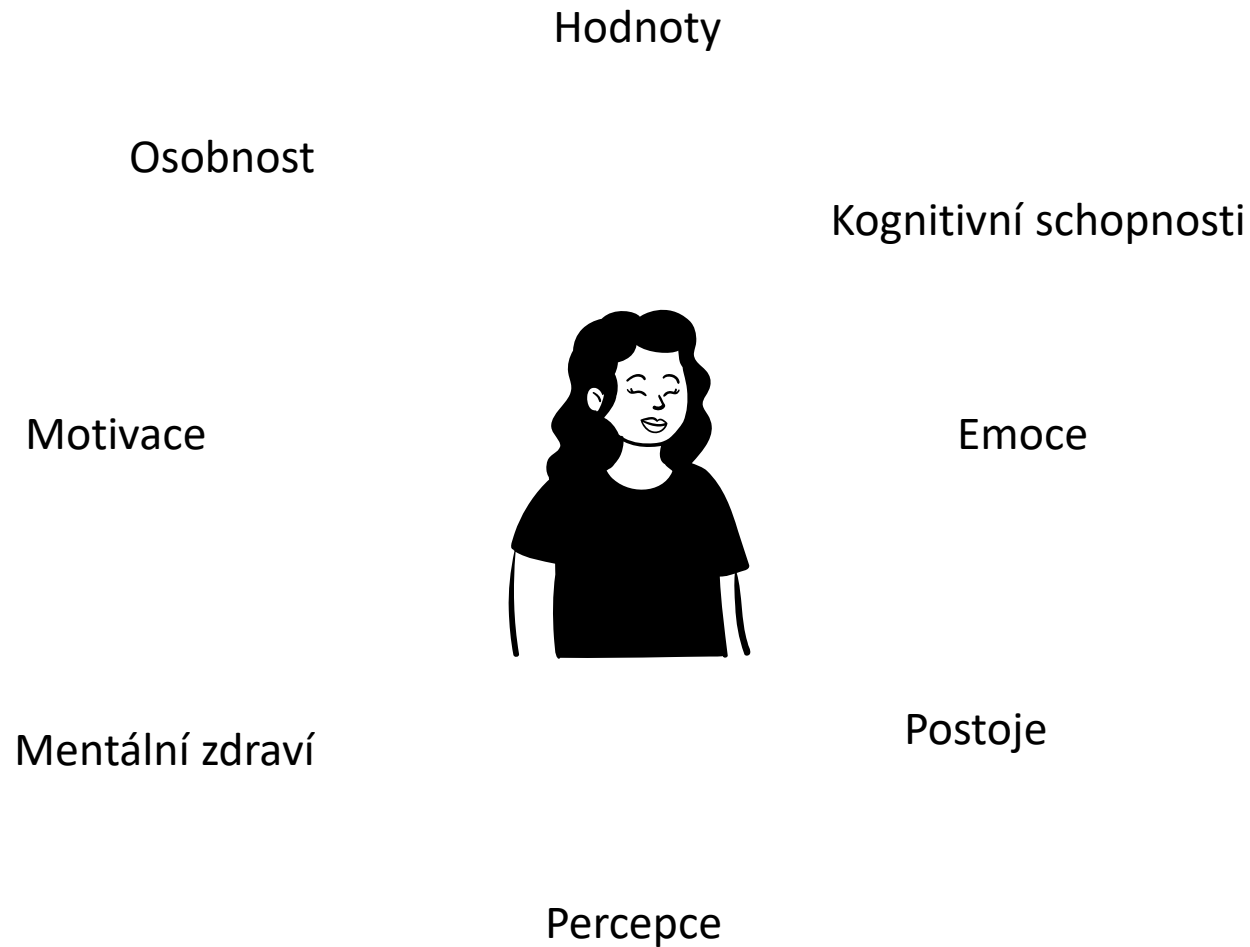
# Transformace ŘLIZ

Operativa, administrativa  
Zajištění pracovní síly  
Zajištění výkonu  
„Tvrdé“ ŘLIZ



Strategie  
Získání konkurenční výhody  
Péče o zaměstnance  
„Měkké“ ŘLIZ

# Individuální přístup v ŘLIZ



# Co je to osobnost

*„Osobnost zahrnuje takové charakteristiky člověka, které jsou příčinou stabilních vzorců cítění, myšlení a vnímání.“*

*Pervin, Cevrone a John (2005). Personality: Theory and Research, s. 6*

- Systém charakteristik
- Ovlivňuje prožívání a chování
- V dospělosti relativně stabilní, ale vyvíjí se
- Vysvětluje individuální rozdíly mezi lidmi

# Jak se formuje osobnost

Nature vs. nurture (prostředí vs. výchova)

- Well-being ovlivněn z cca. 50% dědičnými faktory (*např. Røysamb a kol., 2002*)
- Rozdíly v osobnostních charakteristikách: 40-60% dědičnost (*např. Tellegen a kol., 1988*)
- Genetická výbava
- Vývoj plodu
- Výchova v primární rodině
- Škola, vrstevníci
- ...

Osobnost > temperament

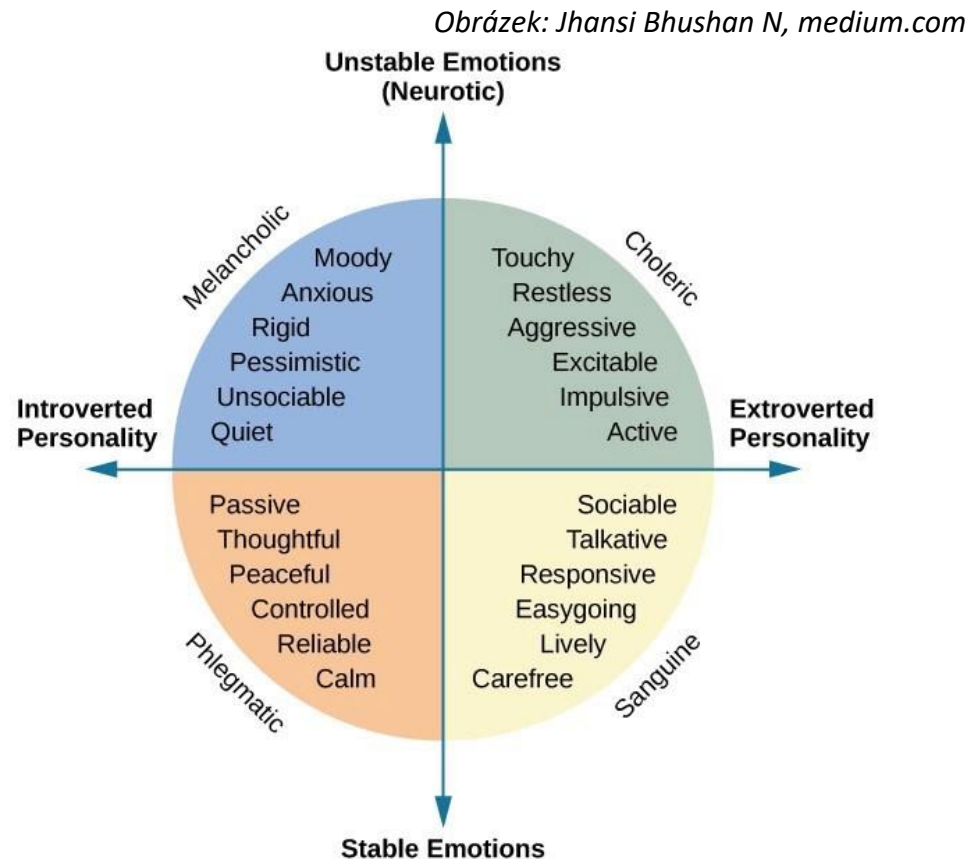
# Eysenck, Galen, Hippokrates

Eysenck (1947): *Dimensions of personality*

- Introverze/Extroverze
- Neuroticismus (emoční stabilita/labilita)

Eysenck a Eysenck (1976):

- Psychoticismus
  - Impulzivní
  - Nekonformní
  - Riskující
  - Málo empatický
  - Zaměřený na sebe





# Big Five (OCEAN)

Lexikální hypotéza:

- *Pro společnost důležité osobnostní charakteristiky se stávají součástí jazyka, vytvoří se pro ně jednoslovné termíny.*

Costa, McRae a další: Klastrová analýza přídavných jmen

**Extraverze:** sociabilita a aktivita, *např. společenský, komunikativní, energický*

**Neuroticismus:** prožívání negativních emocí, *např. nervózní, nejistý, napjatý*

**Svědomitost:** sebekontrola, *např. dochvilný, spolehlivý, organizovaný*

**Přívětivost:** interpresonální citlivost, *např. ochotný, laskavý, vlídný*

**Otevřenost vůči zkušenosti:** citlivost na neobvyklé podněty, *např. zvědavý, kreativní, intelektuální*

# Temná triáda (Dark triad)

Paulhus a Williams (2002)

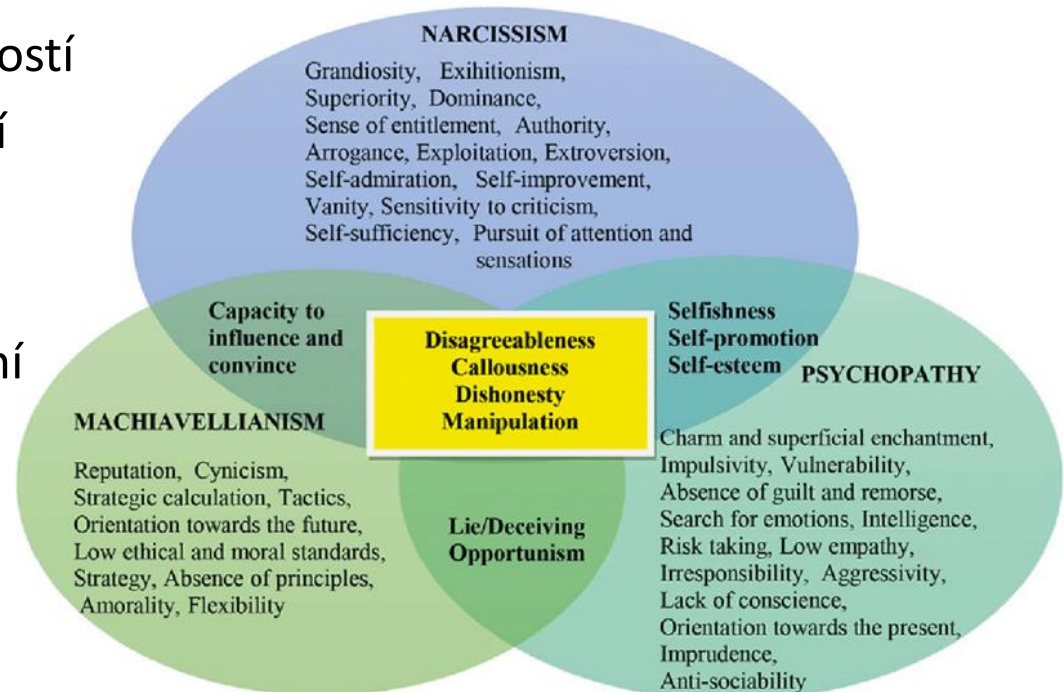
Neempatičtí, nepřátelští, nečestní, manipulativní

- Negativní vztah s přívětivostí
- Negativní vztah se vztahovostí
- Pozitivní vztah s dominancí

**Internet:** trolové, hateři

**Organizace:** bossing, využívání

Obrázek: D'Souza (2016)



# Core self-evaluations (jádrové sebehodnocení)

Judge, Locke a Drubham (1998)

- Locus of control (místo kontroly): Tendence interní vs. externí atribuce
- Neuroticismus: Negativní emocionalita
- Generalized self-efficacy (sebeúčinnost): Důvěra ve vlastní schopnost zvládnout různé situace
- Self-esteem (sebeúcta): Vnímaná hodnota sebe sama

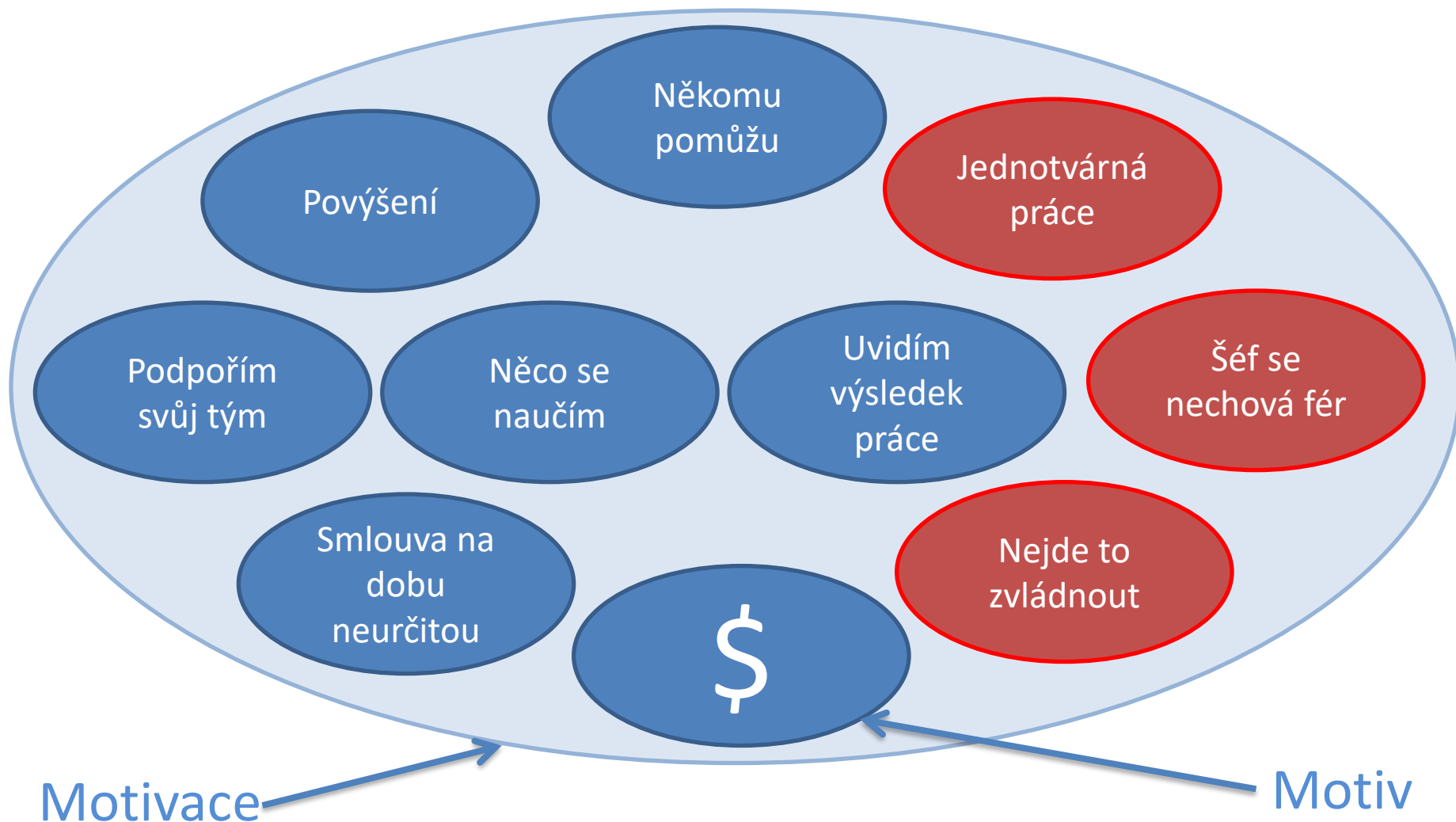
hyper-CSE: Velmi vysoká úroveň CSE může mít negativní důsledky (*např. Hiller a Hambrick, 2005*)

- Chybné rozhodování (overconfidence effect, centralizace rozhodování)

# Motivace

- Vnitřní síla/stav, která nás vede k tomu, abychom něco udělali či neudělali
- Tři složky: nasměrování (direction), úsilí (effort) a výdrž (persistence)
- Skládá se z dílčích motivů (pohnutek)

# Výkonová motivace: příklad



# Teorie motivace



Historické, překonané



Aktuální

- Maslowova hierarchická teorie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- McCllandova teorie tří potřeb
- Teorie očekávání (expektační teorie)
- Teorie spravedlnosti (equity theory)
- Motivace skrz re-design pracovní pozice
- Teorie stanovování cílů (goal-setting)
- Sebedeterminační teorie
- Integrované teorie motivace

# Teorie potřeb

Nenaplněná potřeba je zdrojem motivace  
Potřeby je možné členit do kategorií  
Mezi potřebami existuje hierarchie.

Vyšší potřeba se může objevit, i když není naplněna nižší potřeba.  
Kategorie by měly vypadat jinak, než původně navrhoval Maslow.  
Jsou i jiné zdroje motivace než nenaplněné potřeby.  
Teorie neumožňuje předpovídat budoucí pracovní chování.



# Teorie spravedlnosti

Mé výnosy

=?

Jeho výnosy

Mé vstupy

Jeho vstupy

Peníze, uznání, jistoty...

Úsilí, čas, dovednosti...

**Distribuční  
spravedlnost**

„Výše a forma mých výnosů odpovídá výši mých vstupů.“

**Procedurální  
spravedlnost**

„V mé organizaci jsou odměny rozdělovány spravedlivě.“

**Interakční  
spravedlnost**

„Mí nadřízení se chovají spravedlivě.“



# Spravedlnost v odměňování

## Časté zdroje pocitu nespravedlnosti:

- Různá mzda za stejnou práci v jiné organizaci
- Různá mzda za stejnou práci ve stejné organizaci
- Stejná mzda za různě náročnou/obtížnou práci
- Nejasná kritéria pro určení variabilní složky mzdy
- Chybná/špatně komunikovaná kritéria pro určení var. složky
- Nedodržování kritérií pro určení variabilní složky mzdy
- Malá možnost ovlivnit variabilní složku mzdy
- Přeceňování kvality vlastní práce

## Dilemata:

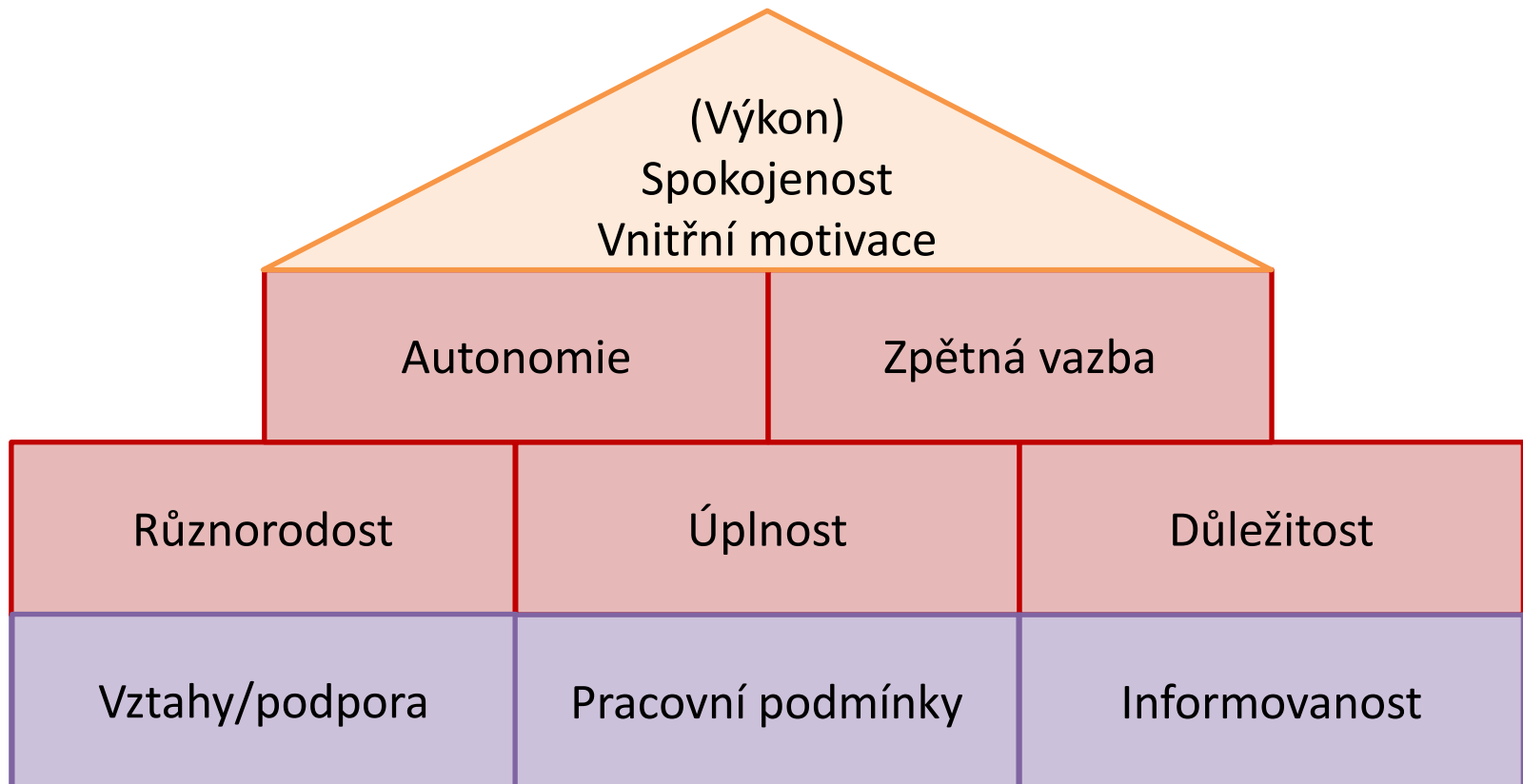
- Veřejně známé vs. utajované mzdy
- Nízká vs. vysoká variabilní složka mzdy
- Týmové odměny
- Snižování osobního ohodnocení

# Spravedlnost v hodnocení

## Časté zdroje pocitu nespravedlnosti:

- Kritéria stanovujeme ex post
- Kritéria jsou stanovena pozdě na to, aby mohla být naplněna
- Časté změny kritérií
- Hodnotíme jen některé důležité aspekty práce
- Hodnotíme jen část hodnoceného období (typicky poslední měsíce)
- Nevyslechneme pohled zaměstnance
- Zaměřujeme se jen na negativa, ne na pozitiva
- Nedržíme slovo
- Různý metr na různé lidi
- Jiný metr na podřízené než na sebe
- Nejasná vazba hodnocení a odměňování a kariéerního postupu

# Motivace skrz re-design pracovní pozice



## DOTAZNÍK DESIGNU PRACOVNÍ POZICE (WDQ): VALIDAČNÍ STUDIE ČESKÉHO PŘEKLADU

JAKUB PROCHÁZKA<sup>1,2</sup>, KATEŘINA BÍLOVSKÁ<sup>1</sup>, ADAM ŤÁPAL<sup>1,3</sup>,  
MARTINA FEJFAROVÁ<sup>4</sup>, MARTIN VACULÍK<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie

<sup>2</sup>Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství

<sup>3</sup>Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Institut výzkumu dětí, mládeže a rodiny

<sup>4</sup>Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, Katedra řízení

### ABSTRACT

Work Design Questionnaire (WDQ):  
validation study of the Czech version

*J. Procházka, K. Bilovská, A. Ťápal,  
M. Fejfarová, M. Vaculík*

*Objectives.* The aim of the study was to assess the psychometric characteristics of a Czech adaptation of the Work Design Questionnaire (WDQ) that measures 21 work characteristics.

*Sample and setting.* A sample of 461 people working in Czech organizations completed a Czech adaptation of WDQ. In order to assess the convergent validity of WDQ, the respondents also completed 4 other questionnaires.

*Results.* Confirmatory factor analyses showed a similar fit of the 21-factor model (RMSEA = 0.046; CFI = 0.89; TLI = 0.88) to the original English WDQ. The standardized factor loadings were high ( $\lambda = 0.60$  to  $0.90$ ), only the item WDQ25 did not load on the job complexity factor ( $\lambda = .21$ ) as it should have according to the theoretical model. The authors do not recom-

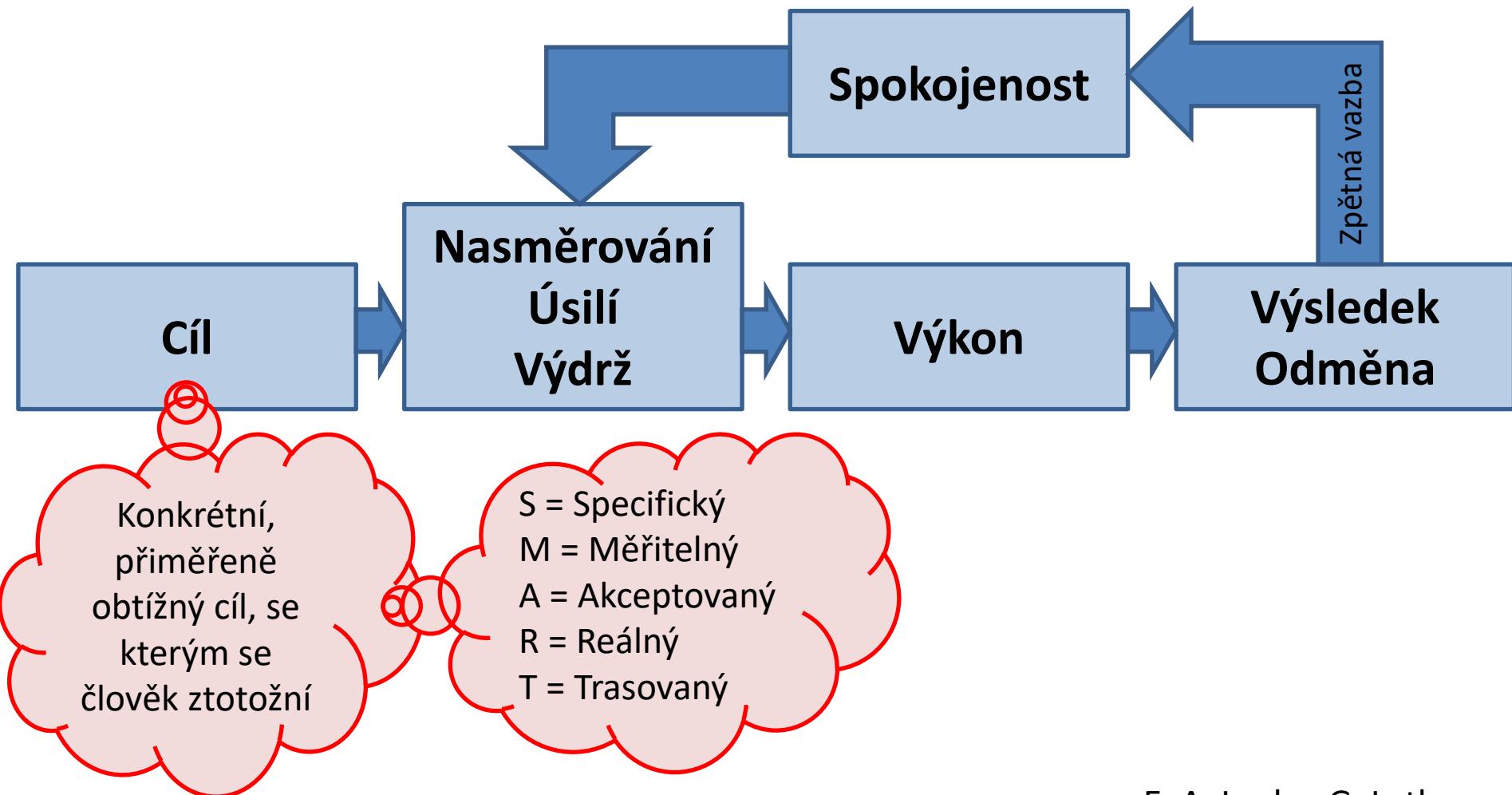
consistency ( $\omega = 0.75$  to  $0.96$ ) except the social support subscale ( $\omega = 0.64$ ). The convergent validity of the subscales is supported by the correlations of their scores to job satisfaction, organizational commitment, intrinsic motivation, and perceived own work performance. The analyses also showed the criterial validity of the subscale interaction outside an organization, as the respondents in sales and services scored higher than the respondents who worked in different positions.

*Limitations.* Respondents with an university degree and respondents doing knowledge work prevailed in the sample. The data about work characteristics and other variables came from the same source – the self-report questionnaires.

*key words:*

work design,  
work characteristics,  
psychometric analysis,  
questionnaire adaptation

# Teorie stanovení cílů



# Dobrý cíl

**Specifický:** Jednoznačný, konkrétní, uchopitelný (nasměrování)

**Měřitelný:** Umožňující jednoznačné vyhodnocení (nasměrování, výdrž)

**Akceptovaný:** Smysluplný, zaměstnanec i vedoucí/organizace se s ním ztotožňují a vnímají přínos z jeho naplnění (úsilí)

**Reálný:** Splnitelný s daným časem, schopnostmi a kontextem (úsilí)

**Trasovatelný:** S průběžnými a konečným termínem (výdrž)

# Trasování plnění cílů

*„Na začátku roku je termín pro splnění cíle daleko a není potřeba mu věnovat pozornost. Na konci roku už není dost času cíl splnit a tak ani nemá smysl začínat.“*

## Trasování plnění cílů:

- Cíle zůstávají aktuálním tématem
- Posiluje pocit důležitosti a priority
- Možnost dělat revize, přizpůsobovat cíle situaci

**Jak?** Reporty, rozhovory (1-to-1), evidence v intranetu

# Hodnocení plnění cílů

## Nástroje (příklady):

- Metoda kritické události
- Vícezdrojová zpětná vazba
- Mystery shopping
- Průzkumy a ankety
  - Průzkumy u stálých zákazníků (např. držitelé zákaznické kartičky / uživatelé aplikace)
  - Post Service Interview (před prodejnou s vybranými zákazníky)
  - Post Service Rating (pultík s tlačítky)
- Interní data
  - Prodeje v čase směn
  - Průměrný čas na odbaveného zákazníka
  - Manka na pokladně
  - Mimořádné události
  - Spontánní stížnosti a pochvaly zákazníků
- Sebehodnocení



# Práce s málo motivovaným zaměstnancem

- Je odměňovaný spravedlivě?
- Máme férově nastavené interní procesy?
- Chovají se k němu manažeři fér?
- Je jeho práce pestrá?
- Vidí smysl své práce?
- Jsou na pracovišti dobré vztahy?
- Má možnost se v něčem rozhodovat?
- Daří se mu v práci? Může to poznat?
- Ví, co se od něho očekává?
- Má přiměřeně těžké pracovní cíle?
- Ztotožňuje se se svými pracovními cíli?

Teorie spravedlnosti

Motivace skrze re-design

Teorie stanovování cílů

# Shrnutí

Motivace je souhrn motivů, které vedou člověka aby něco udělal či neudělal.

Zdrojem motivace a zejména amotivace může být pocit nespravedlnosti.

Baví nás různorodá, úplná a důležitá práce, ke které dostáváme ZV a při které zažíváme pocit autonomie a kvalitních vztahů.

Pro vysokou výkonovou motivaci je důležité mít správný „cíl“.

Práce s motivací je o kladení otázek, hledání odpovědí a o individuálním přístupu.

Děkuji za pozornost