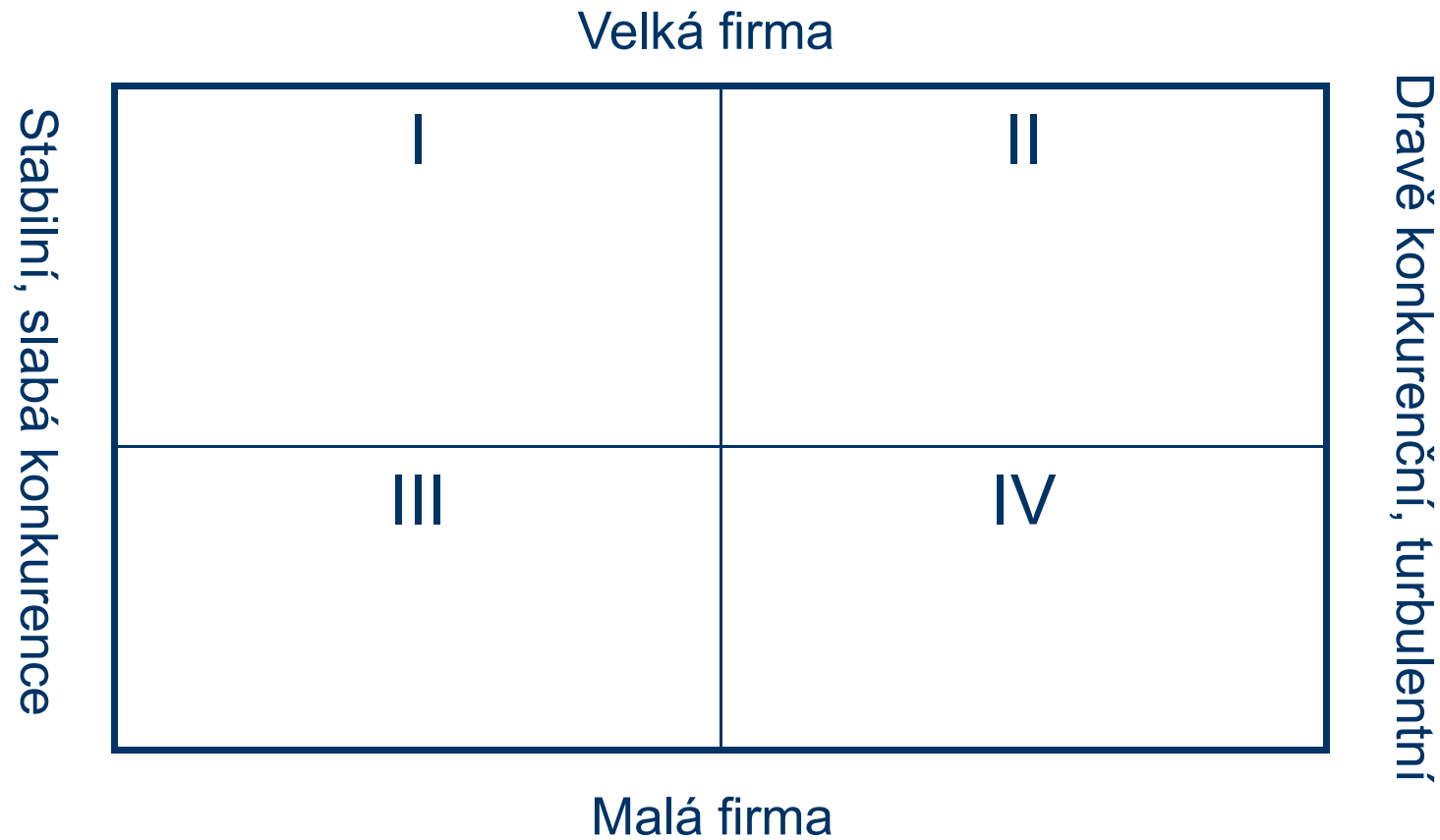


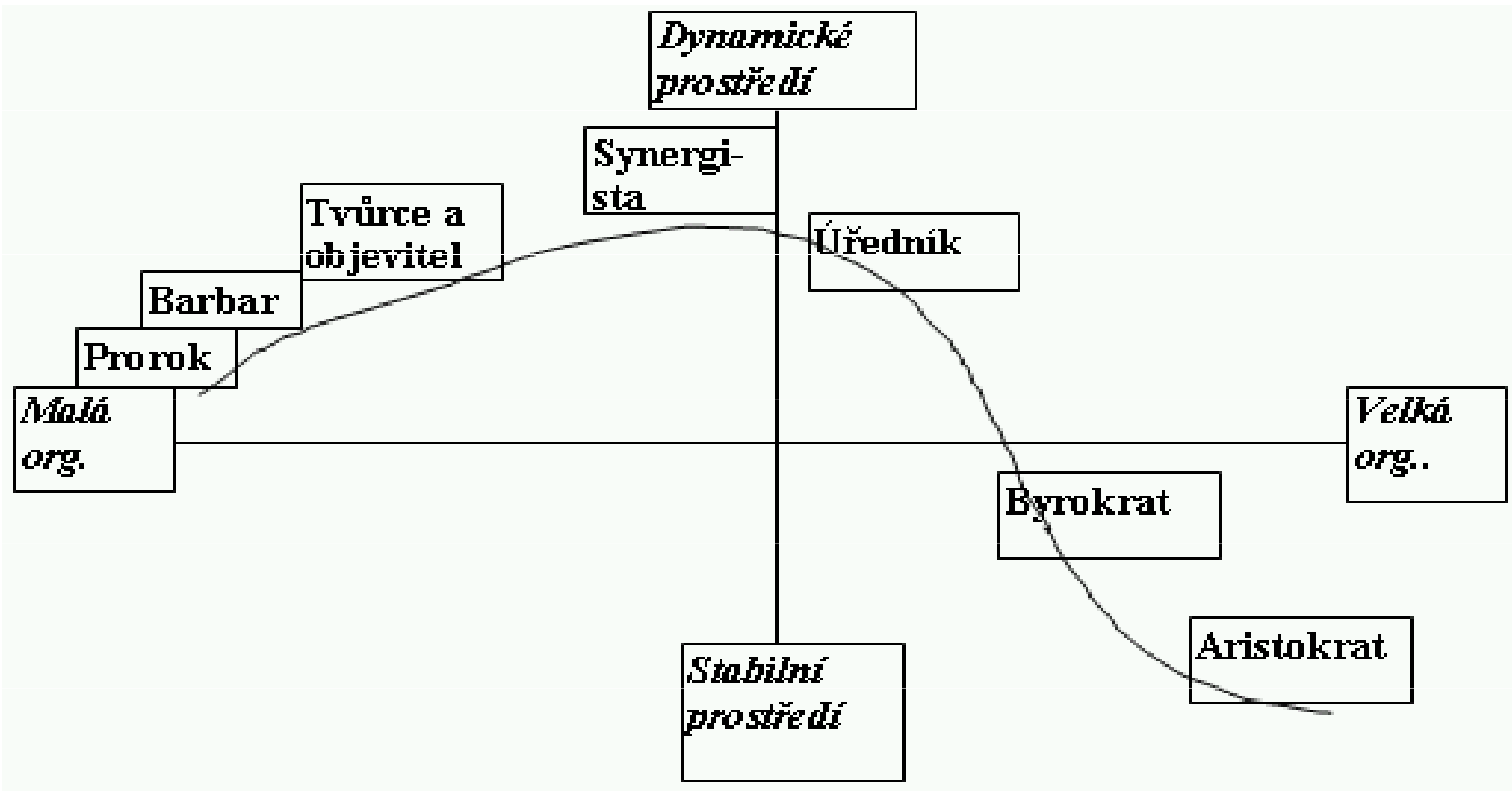
# Osnova setkání

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

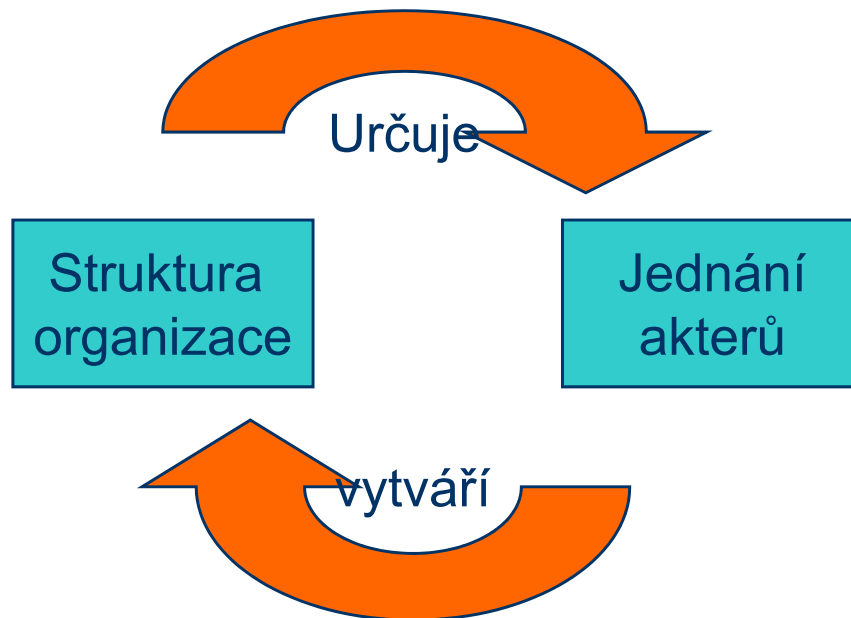
# Kostroňova typologie organizací



# 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



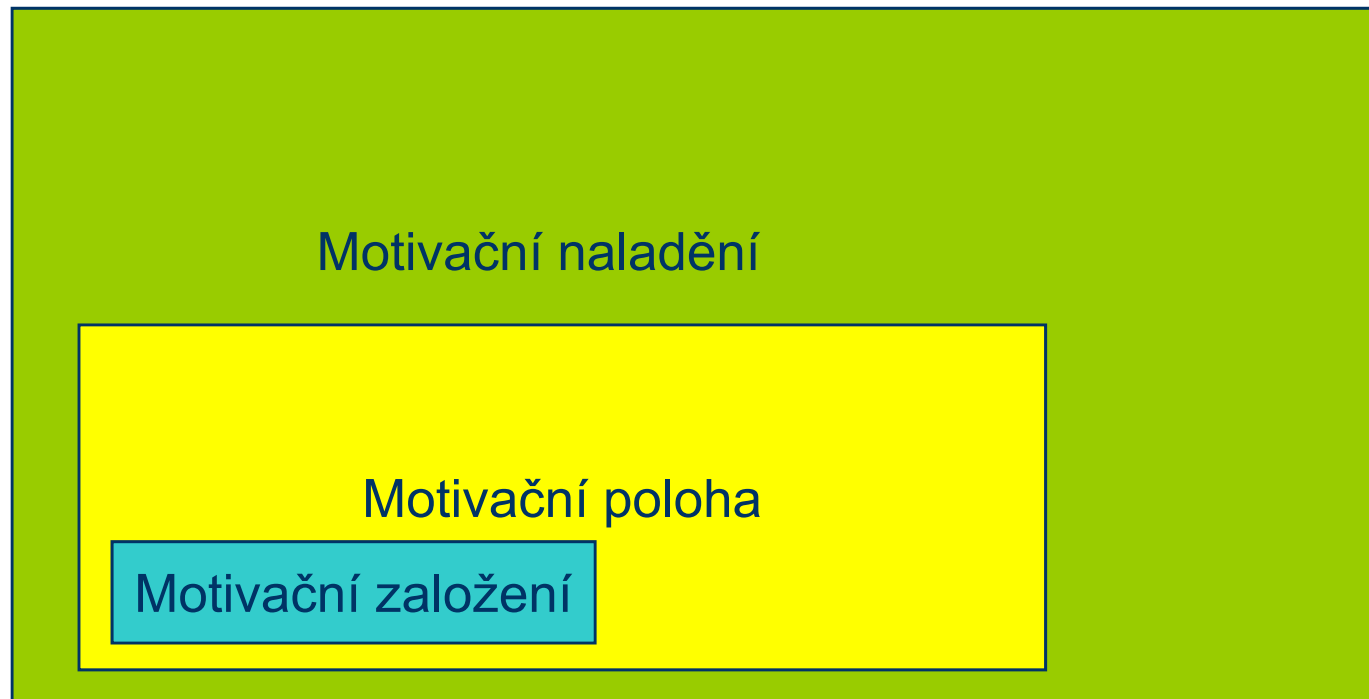
# Proces motivace – motivační systém

- 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

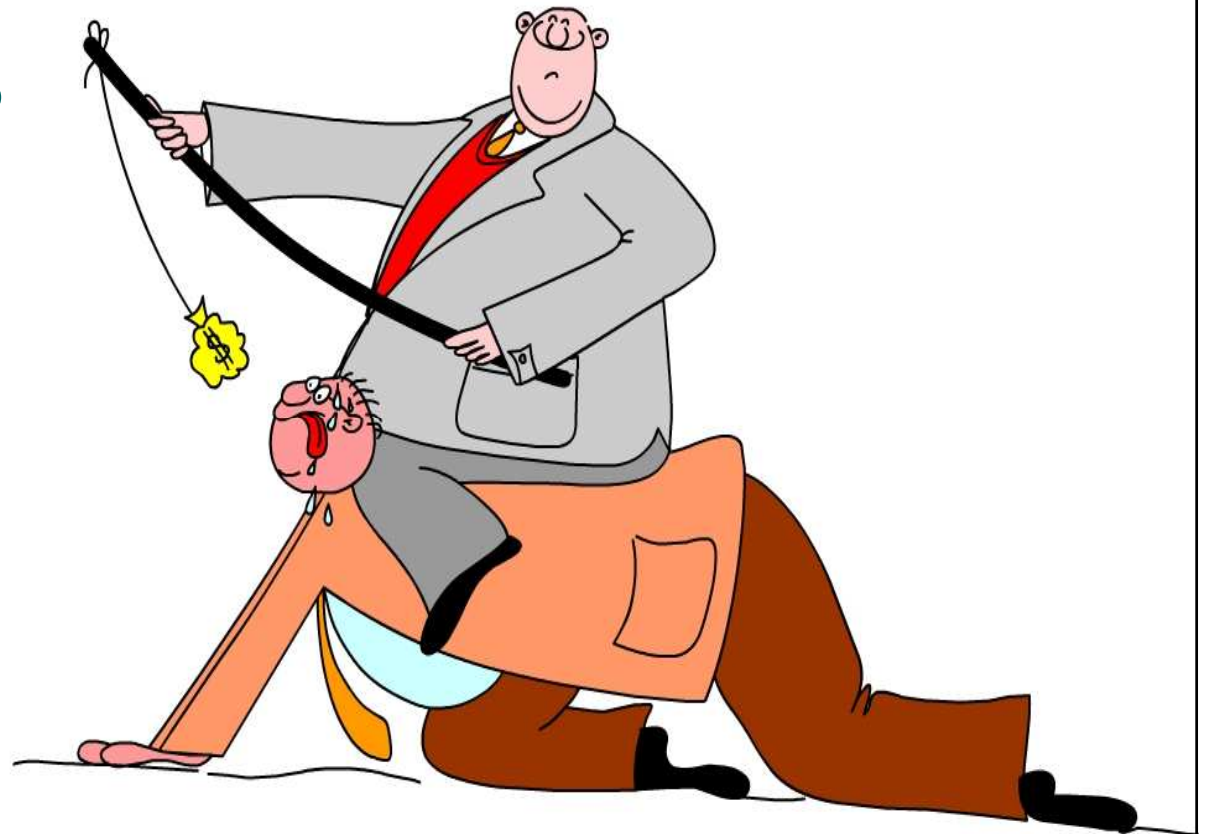
- 1. nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- 2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- 3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než vy
- 4. Obavy z nepříjemného mohou motivovat stejně jako touha po příjemném
- 5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- 6. Při motivování myslete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

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

# 6. Motivační systém organizace

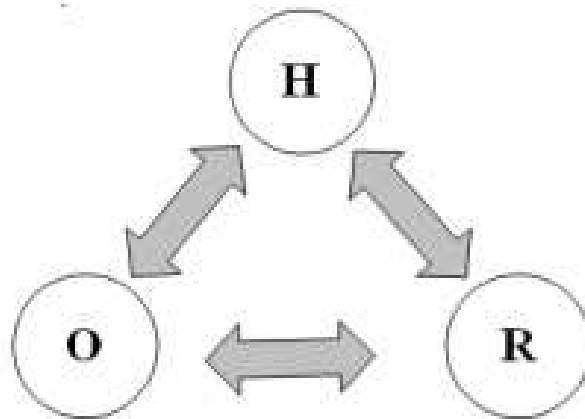
**nástroj systematického  
ovlivňování pracovního  
jednání**

**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 ?