



**Řízení lidských zdrojů  
motivace a její význam v  
ŘLZ**

# Motivace – úvedení do problému

- Nesofistikovaný průmysl a jeho role
- I. Začněme u práce, u které se nám motivace zdá být vcelku jednoduše dosažitelná – manuální, spíše nekvalifikovaná práce – ještě v 80. letech minulého století v USA většina automobilového průmyslu kopírovala mírně pozměněný Fordův model motivace – mechanická, bezmyšlenkovitá práce, vyžadující minimum vzdělávacích programů, spojená s přísnou kontrolou a odměňováním na základě výkonu.

# Motivace – úvedení do problému

- Nesofistikovaný průmysl a jeho role
- Tento přístup stále nastoloval dva problémy:
  - 1. Problém nových zaměstnanců – nikoliv zvládnutí samotné práce, ale zvládnutí mimořádně neatraktivní práce. (A přejmenování těchto prací (Německo, USA) to v dlouhodobé perspektivě neřeší.
  - 2. Konstantní nesnižující se míru absentérismu, odchodů pracovníků atd.
- Motivace je tedy problém nejen vyšších míst, ale problém napříč celou organizací.

# Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- *Pět úrovní základních potřeb*
- *I. 1. Tělesné potřeby – útulné prostředí, odpovídající vybavení, dostatek volného času, dostatečný plat*
- *I.2. Potřeba odpovídajícího zabezpečení – minimalizace rizik, minimalizace stresových rizikových situací, informace o stavu společnosti, zabezpečení kompenzacemi*

# Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- *Pět úrovní základních potřeb*
- *I.3. Sociální potřeby – úroveň socializace a mezilidských vztahů. Poznatelnost a průhlednost.*
- *I.4. Potřeby spojené s úctou k sobě samému – sebehodnocení na základě „zrcadlového“ principu.*
- *I.5. Potřeby sebenaplnění.*

# Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- *Motivační profil*
- *U různých lidí existuje různý důraz na jednotlivé vrstvy motivace, ovšem v případě nenaplnění nižších je velmi složitá práce s těmi vyššími. Proto je dle kvalifikace, věku a charakteru pracovníka vhodné vytvořit tzv. motivační profil zaměstnance – spojení s individuálním kariérním plánem, průběžného hodnocení atd. (Kritika ze strany Maslowa a dalších.)*

# Motivace – různé teorie

- *C. P. Alderfer ERG – teorie*
  - Více pozitivisticky – behaviorální – pokud nenaplňujeme jednotlivé složky, bobtnají ty ostatní a existuje princip nahraditelnosti.
- *John T. Dorsey*
  - Cílové zaměření – tzv. teorie budoucího zaměření.