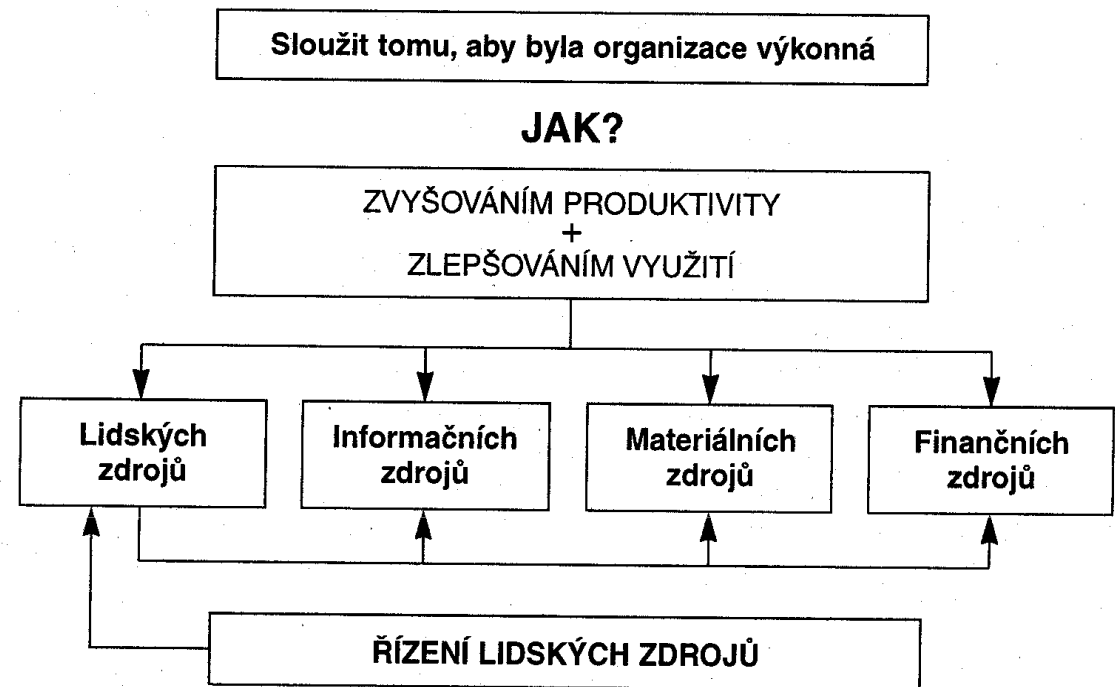


# Personální management

- Vymezení
- **Personální řízení** je v moderně řízeném podniku vnímáno jako významný nástroj **zvyšování konkurenceschopnosti** a ekonomické úspěšnosti podniku v podmínkách **globálního a liberálního trhu**.
- HRM je integrální součást strategického i operativního řízení firmy

- Úkol personálního managementu

Schéma 1.2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



# System HRM





# Vnitřní zdroje rozvoje prosperity moderního podniku

---

- **Základní principy pro ŘLZ v moderním podniku:**
  - optimální využití schopností každého pracovníka, který v podniku pracuje (HRE)
  - optimální podmínky pro profesionální rozvoj každého pracovníka (HRD)
- **HRM = HRE + HRD**
  - HRM...Human Resource Management (ŘLZ)
  - HRE... Human Resource Economy
  - HRD... Human Resource Development



# Personální činnosti (HRD)

---

- vytváření a analýza pracovních
- plánování pracovníků
- vyhledávání a výběr pracovníků
- příjem, adaptace a rozmístování pracovníků
- odborný rozvoj a vzdělávání pracovníků, řízení pracovní kariéry
- hodnocení pracovníků
- vytváření pracovních podmínek, bezpečnost práce
- motivace pracovníků
- sociální program, pracovní vztahy



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

- ✦ **proces působení a využívání motivů a potřeb druhých lidí s úmyslem zvyšovat jejich výkonnost a dosahovat stanovené cíle organizace**
- ✦ **Motivační program je součástí HRE, tzn. i základním nástrojem personálního řízení**
- ✦ **Efektivní řízení =**
  - správné rozhodování +
  - účinné motivování +
  - komunikace



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

## ✦ Chování člověka má tři úrovně:

- ✦ chování reflexivní
- ✦ chování pudové
- ✦ chování motivované (člověk usiluje o dosažení určitého cíle)

## ✦ Základní zdroje motivace člověka:

- ✦ potřeby
- ✦ návyky
- ✦ zájmy
- ✦ ideály



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

## ✦ **Vznik motivovaného chování:**

- ✦ **hodnota** (to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje)
- ✦ **potřeba** (prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu)
- ✦ **stimul** (vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí)
- ✦ **motiv** (vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování)

## ✦ **Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv**



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

- ✦ **Motivace je soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu**
  - ✦ Jde o mobilizaci energie k dosažení určitého cíle
  - ✦ Příčinou takového chování člověka jsou motivy
  - ✦ Jak tedy motivovat?
    - ✦ Jednoduché řešení neexistuje
    - ✦ Nelze manipulovat
    - ✦ Ztotožnit cíle pracovníků a cíle podniku a uspokojovat tyto potřeby





# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

## ✦ Nejznámější teorie motivace:

- ✦ Teorie potřeb – teorie zaměřené na poznání motivačních příčin
  - ✦ A.Maslow (1954)
  - ✦ C.Alderfer (1972)
  - ✦ D.McClelland (1975)
  - ✦ Herzberg (1959)
- ✦ teorie směřované na průběh motivačního procesu
  - ✦ teorie spravedlnosti

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## ✚ Teorie potřeb

- ✚ Tvrdí, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy
- ✚ Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami
- ✚ Existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Jsou to:



# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## ✦ Alderferova ERG teorie:

- ✦ ERG teorie představuje model tří základních kategorií potřeb:
  - ✦ Existenční potřeby (E) – potřeba potravy, vody, platu, zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky
  - ✦ Vztahové potřeby (R) – akceptace pochopení, vzájemnost
  - ✦ Růstové potřeby (G) – vnitřní růst a diferenciacce, tvůrčí a produktivní úsilí
- ✦ při uspokojování potřeb může člověk postupovat od nižších k vyšším i naopak (rozdíl od Maslowa)
- ✦ čím méně jsou uspokojovány E, tím jsou tyto potřeby pociťovány silněji
- ✦ čím méně jsou uspokojovány R, tím jsou tyto potřeby pociťovány jedincem silněji
- ✦ čím méně jsou uspokojovány potřeby R, tím jsou silněji pociťovány E
- ✦ čím více jsou uspokojovány potřeby R, tím silněji jsou pociťovány G
- ✦ čím více jsou potřeby uspokojovány, tím více jsou pociťovány

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## ✚ McClellandova teorie potřeb:

- ✚ McClelland studoval práci manažerů a identifikoval tři nejdůležitější potřeby:
  - ✚ Potřebu výkonu (úspěchu) – úspěch dosažený v soutěži
  - ✚ Potřebu spojenectví – přátelské a soucitné vztahy s lidmi
  - ✚ Potřebu moci – potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní
- ✚ Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb
- ✚ Vysoká potřeba výkonu je důležitá na nižších a středních manažerských funkcích, ve vyšších funkcích se stává důležitější zájem o moc

# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

## ✦ Herzbergova teorie:

- ✦ F.Herzberg (1957) zkoumal zdroje pracovního uspokojení a neuspokojení účetních a techniků.
- ✦ Zaměstnanci mají dvě skupiny potřeb:
  - ✦ Potřeby osobního růstu
  - ✦ Potřeby slušného zacházení v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů
- ✦ Potřeby osobního růstu jsou uspokojovány satisfaktory (motivátory), které motivují k vyššímu výkonu
- ✦ Potřeby slušného zacházení jsou uspokojovány dissatisfaktory (faktory hygieny), které nemotivují, ale slouží jako prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu



# Teorie směřované na průběh motivačního procesu

- **Teorie spravedlnosti**

$$\frac{\textit{Osobni hodnoceni uspechu}}{\textit{Osobni vynalozene usili}} = \frac{\textit{hodnoceni uspechu spolupra cov nika}}{\textit{Vynalozene usili pra cov nika}}$$

- **Teorie očekávání**

$$M = E \times O,$$

kde  $M$  je motivační síla k určitému jednání,

$E$  je ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován,

$O$  je ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle.



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

## ✦ **Motivační program podniku:**

- ✦ usiluje o prosperitu podniku a jeho cíle
- ✦ rozvíjí aktivity pracovníků k cílům podniku
- ✦ využívá všech motivačních zdrojů podniku, nejen finančních
- ✦ je diferencovaný pro různé skupiny pracovníků
- ✦ vyžaduje znát zájmy a potřeby pracovníků
- ✦ je srozumitelně formulován a zveřejněn



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

---

## + Co lidé v práci potřebují?

- + cítit se smysluplně, mít cíl
- + mít možnost vydělat si
- + být zainteresováni na dobrých výsledcích
- + cítit se vítězi
- + cítit se volně
- + cítit se bezpečně
- + být informováni



# Motivace pracovníků, motivační programy a personální management

## ✦ Desatero motivace pracovníků (Stanislav Vácha):

- ✦ Vytvářet pozitivní motivační pole
- ✦ Měřit individuální a skupinové výkony
- ✦ Zajistit vazbu odměny na výkonu
- ✦ Stanovit požadovanou normu výkonu
- ✦ Hodnotit výkon pravidelně
- ✦ Zavést soutěž mezi jednotlivci a skupinami
- ✦ Netolerovat průměrný a podprůměrný výkon
- ✦ Nízký výkon řešit ihned a odstranit jeho příčiny
- ✦ Pomoci zaostávajícím
- ✦ Rozloučit se s pracovníky dlouhodobě nedosahujícími požadované úrovně výkonu