

Moderní styly vedení a motivace

4. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

- Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků.
- Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.
- Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu.
- Potřeba koučování vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.



Cíle koučování

- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

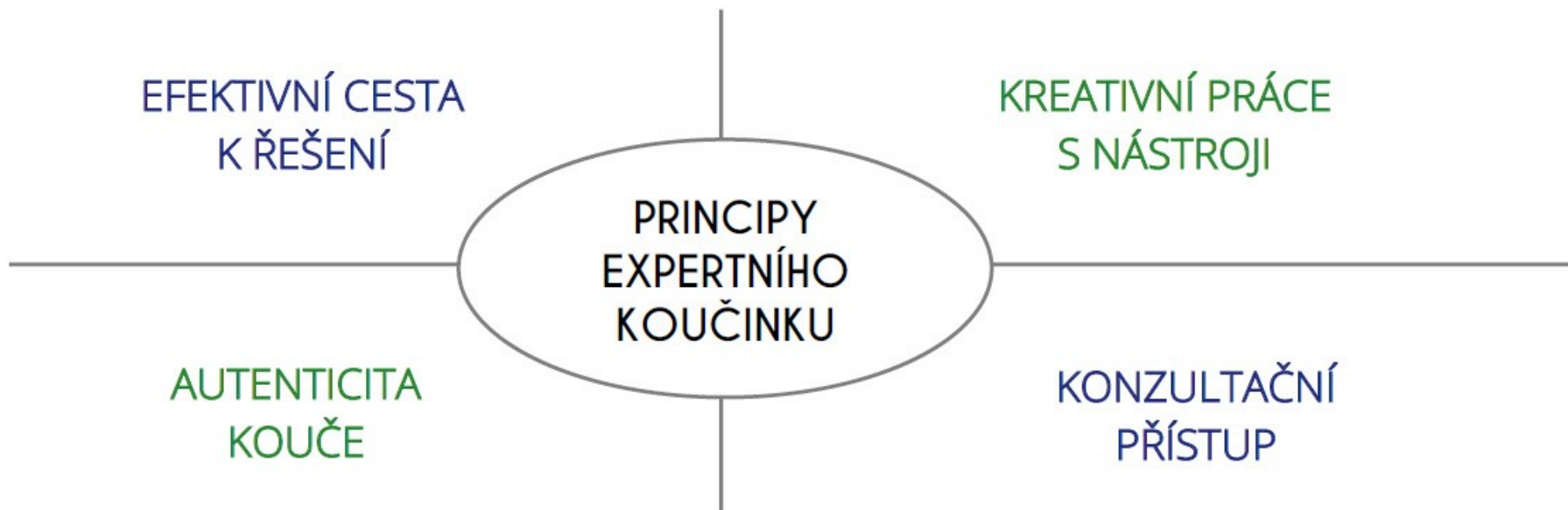
Co kouč dělá

- **Kouč je klientovým partnerem, nikoli učitelem.**
- Pomáhá klientovi odhalovat a prohlubovat schopnosti a vlastnosti, které jsou pro jeho růst důležité.
- Naslouchá a pokládá otázky, jež klienta navedou na cestu, která mu pomůže dosáhnout toho, po čem touží. Vlastními způsoby, vlastními silami.
- **Posiluje klientovo sebevědomí, rozvíjí jeho osobnost.**
- **Kouč neradí, ale provází.** Kouč věří, že sám klient v hloubi duše ví, co je pro něj nejdůležitější a jak dosáhnout svých snů, a pomáhá tyto ukryté silné stránky odhalovat. Díky koučovi na sebe začne klient nahlížet jinak - **a změni své myšlení směrem k pozitivnímu pohledu na sebe sama.**

Co kouč nedělá

- Kouč **není ani poradce, ani mentor nebo konzultant či školitel.**
- Koučink **vychází z vás a vašeho pohledu na svět, nikoli z informací zvenčí.**
- **kouč se zabývá přítomností a hlavně budoucností.**
- Kouč **není krizovým manažerem či trenérem.** Nemá v kapse seznam obecných rad, jež navedou na cestu ke změně klienty. Ke každému **přistupuje individuálně, naslouchá a hledá společně s vámi řešení.**
- **Není klientovým nadřízeným, ale zcela rovnocenným partnerem.** A především - **není odborníkem, který pomůže, pokud touha po změně nebude vycházet přímo z klienta.**

- identifikace oblasti znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.



Metoda GROW

- Systém GROW je jednoduchý nástroj vyvinutý v UK a je také jedním z nástrojů, který se v koučinku používá k tomu, aby učil manažery o koučování a konverzaci v rámci koučinku. Tento model zdůrazňuje význam přizpůsobení a změny stylů koučování založených na potřebách a vnímavosti jednotlivců.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: **Goal (What do you want?) – Reality (What's happening now?) – Options (What could you do?) – Will (What will you do?)**.
- Model GROW je efektivní pouze tehdy, pokud se podaří minimálně následující body:
 - Koučovaný - Chce být koučován. Vybírá své problémy nebo témata, která je třeba projednat.
 - Koučující - Odráží jejich vlastní předpoklady. Usnadňuje obousměrnou diskusi. Umí strukturovat konverzaci k určitému směru. Ví a ovládá to, kdy přestat poskytovat poradenství a umožnit a nastavit další kroky.

Metoda GROW



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Cíl Goal <i>Kam jdeš? Jaký je tvůj cíl? Čeho chceš dosáhnout? Co chceš?...</i>	Realita Reality <i>Kde jsi teď? Jaká realita tě obklopuje? Čeho jsi dosud dosáhl/a? Kam ses dosud dostal/a?...</i>
Možnosti Options <i>Jaké máš možnosti? Co můžeš udělat? Jaké cesty tě dovedou k cíli?...</i>	Vůle (chuť) Will <i>Co (teď) uděláš? (Jakou máš vůli/chuť to udělat?) Jaký bude tvůj první (malý) krok?...</i>

- **Neurokoučink** neboli **brain-based koučink**. Jak už název napovídá, jedná se o metodu, která vychází z **poznatků neurovědy**, jež zkoumá fungování lidského mozku.
- Vychází z toho, že mozek určuje, jak reagujeme, jak se chováme, jak uvažujeme.
- V okamžiku, kdy začne pracovat proti nám, je třeba mu pomoci některé **zaběhlé rituály a způsoby "přeprogramovat"**. A právě to je oblast, na kterou se koučové zaměřují.

Kata koučink

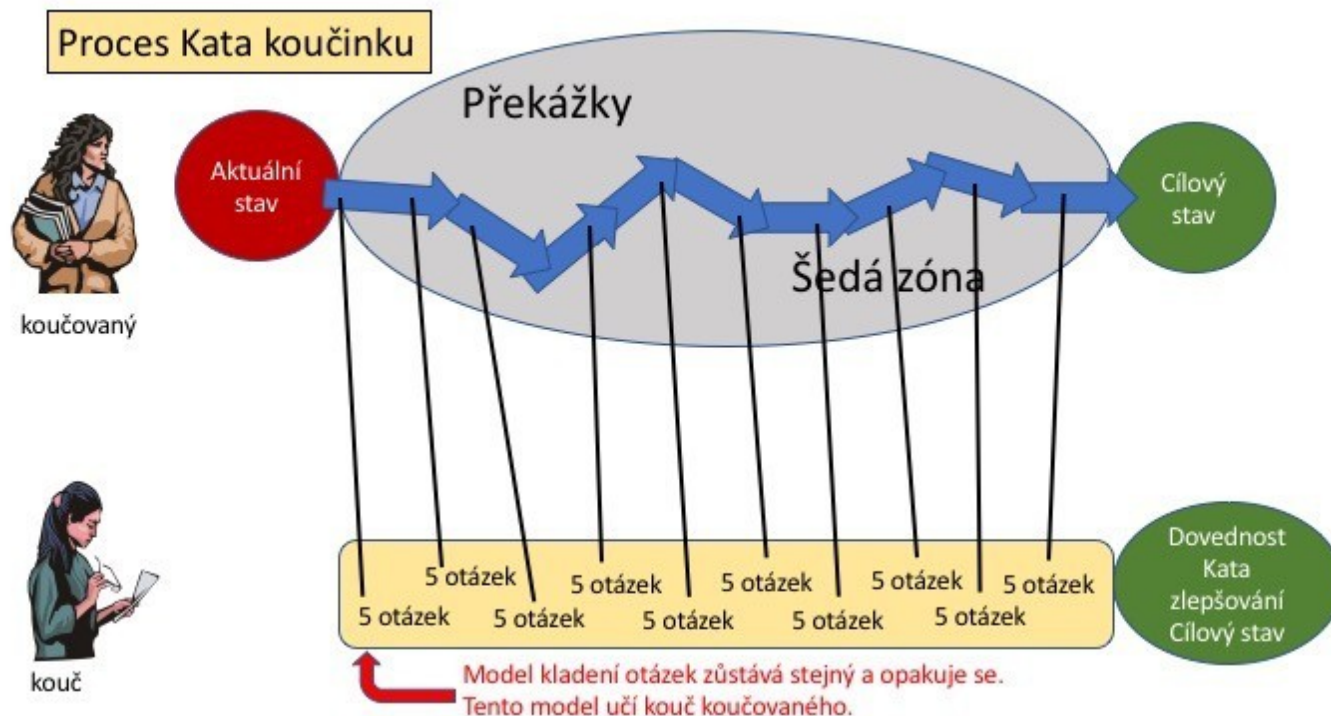
- **Kata koučink** vychází z japonského slova „Kata“. Toto slovo má původ v japonských bojových uměních a znamená způsoby myšlení a chování, které se stávají díky neustálému cvičení a používání rutinou a jsou potom používány automaticky. Kata koučink pak představuje hledání příležitostí pro zlepšování a úsilí o ukotvení zlepšení v hlavách zaměstnanců, aby se tyto staly součástí jejich každodenní práce.
- Kata koučink rozlišuje kata zlepšování a kata koučování.
- **Kata zlepšování: Jaký je současný stav a jaký by měl být?**
 - Kata zlepšování se zaměřuje na postupné vytváření rutin u zaměstnanců a manažerů, které vedou k neustálému přibližování se k cílovému stavu. Přitom není cesta k cíli předem určená. Tato cesta se hledá krok za krokem pomocí experimentálního přístupu. Důležitým předpokladem je přitom co nejpřesnější popis současného i cílového stavu.
- **Kata koučování: Jak dosáhnout experimentováním vlastní řešení**
 - Vedoucí musí své podřízené podporovat na cestě od současného stavu až k požadovanému cílovému stavu.

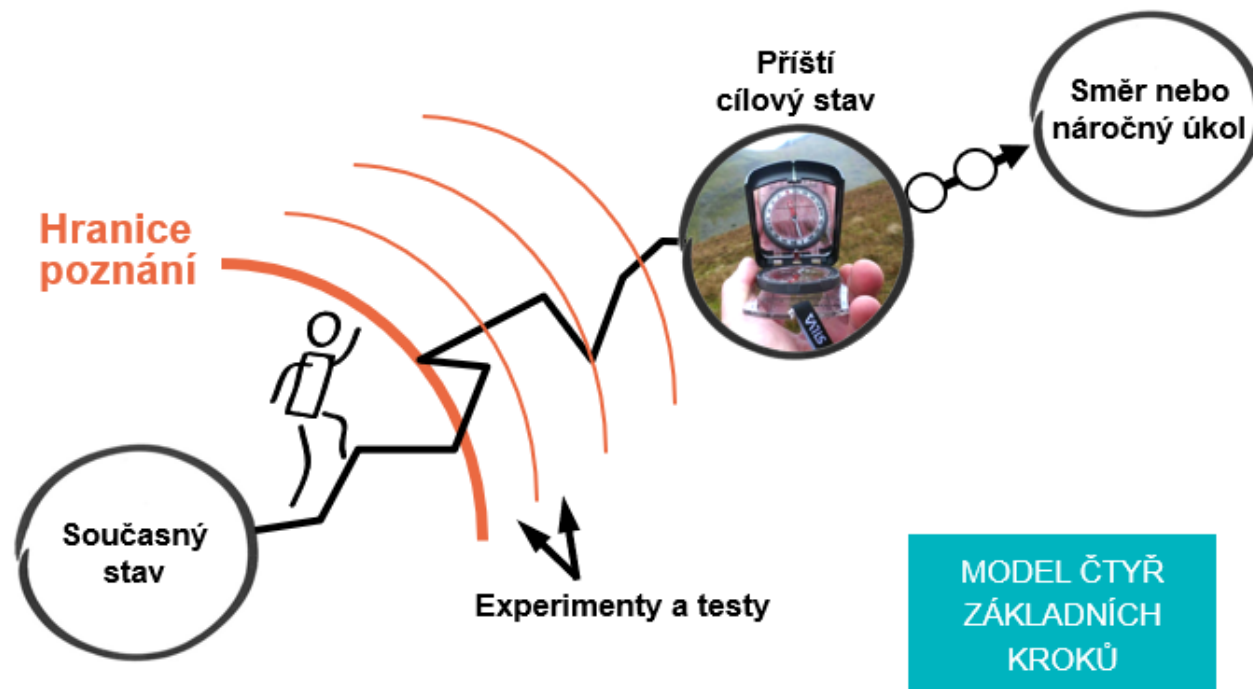
- Kata koučink je založen na následujících otázkách:
 - Jaký má být cílový stav?**
 - Jaký je současný stav?**
 - Jaké překážky stojí dosažení cílového stavu v cestě?**
 - Jaké další kroky můžeme z toho vyvodit a co se pomocí nich dozvíme?**
 - Do kdy můžeme pozorovat první výsledky a co se z nich naučíme?**
- Kata koučink tedy nestanovuje předem žádný způsob vyřešení.
- Pracovníci jsou především podporováni v tom, aby našli pomocí experimentování vlastní řešení.
- Ústředním předpokladem úspěchu je při Kata koučinku také vztah mezi koučem a koučovaným (případně vedoucím a podřízeným), který je založen na vzájemné důvěře a oboustranném respektu.

Kata koučink

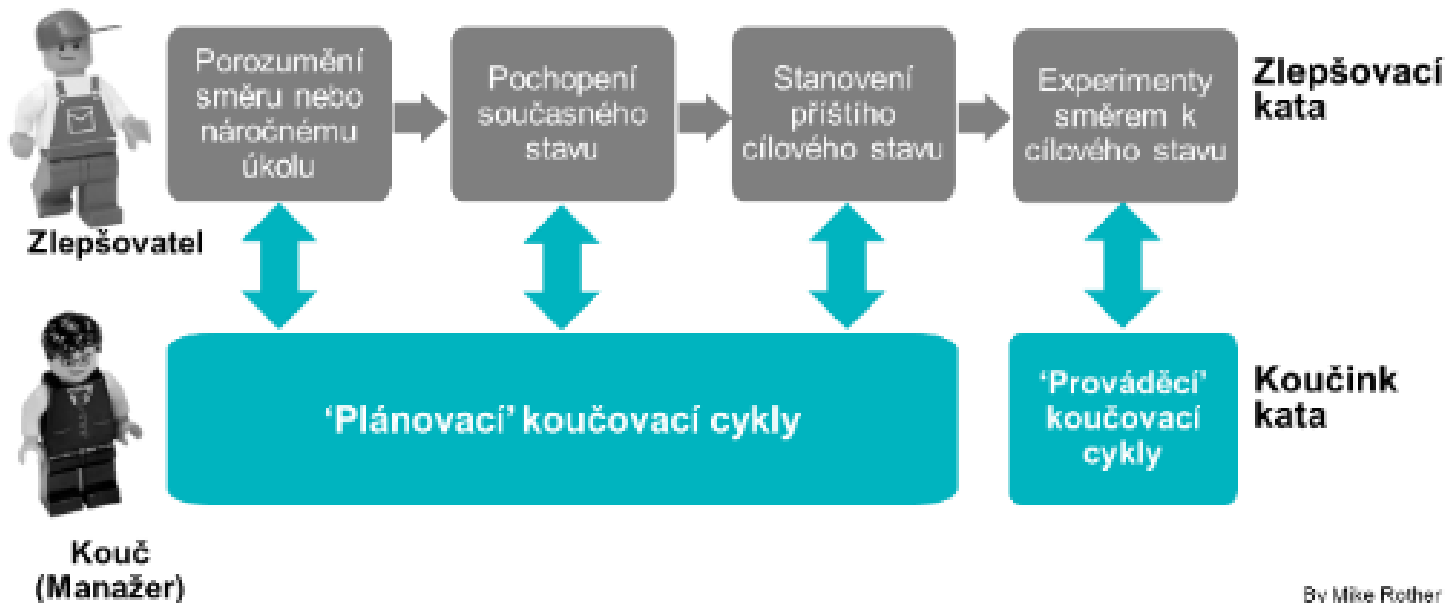


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





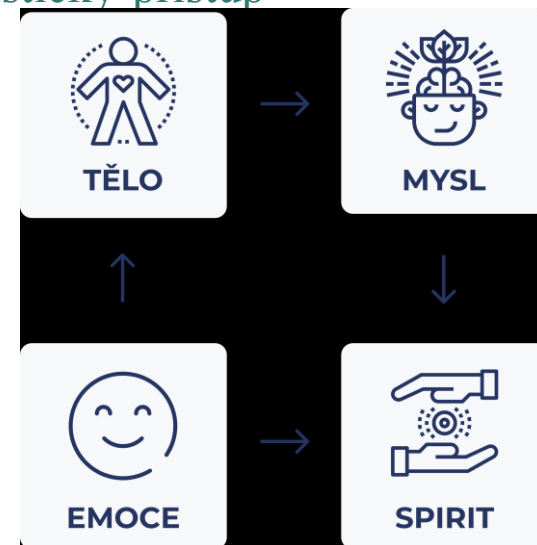
Kata koučink



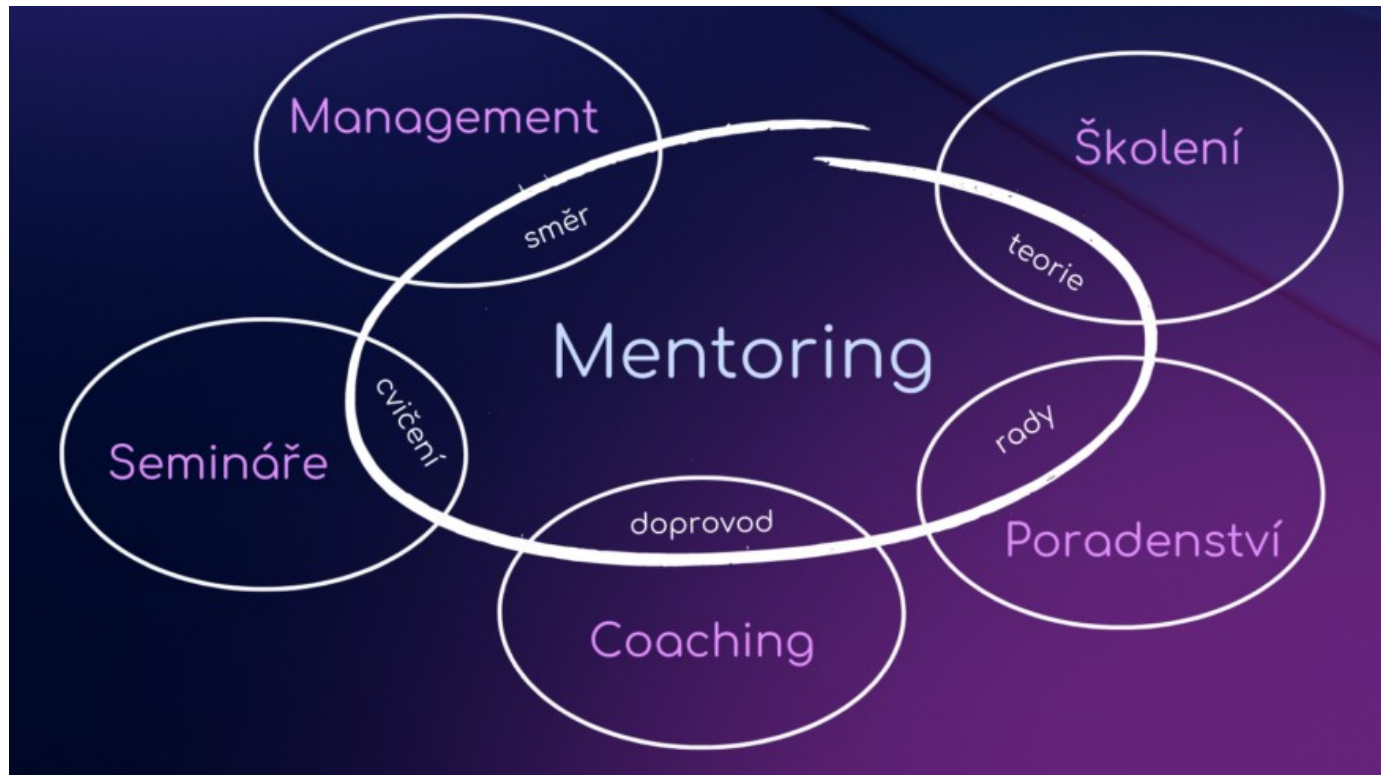
By Mike Rother

Mentální koučink a holistický přístup

- **Mentální koučování** znamená, že změnu startujeme v naší hlavě.
- **Holistický přístup** jednoduše znamená, že se zabývám celou osobností. Pracuje se tedy na mysli, emocích, fyzické i duševní kondici. Při hledání osobní cesty k úspěchu tedy bereme v úvahu všechny čtyři pilíře a věnujeme se i tomu, jak spolu vzájemně propojené. Holistický přístup k životu a člověku je tu s námi už od Starověkého Řecka.



- Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.
- Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.
- Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice.
- Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby.
- Mentor navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.



Reverzní mentoring

- Reverzní mentoring je proces, kdy méně zkušený zaměstnanec mentoruje zkušenějšího kolegu.
- Průkopníkem tohoto přístupu k rozvoji zaměstnanců je bývalý ředitel společnosti *General Electric* Jack Welch.

Kdy zvolit mentoring

- **Chcete získat zkušenosti a rady od zkušenějšího člověka:** Mentor je často někdo, kdo již dosáhl určitého úspěchu ve vaší oblasti a může vám předat své znalosti, dovednosti a perspektivu.
- **Hledáte dlouhodobý vztah:** Mentoring je často založen na dlouhodobé spolupráci, během které si můžete vybudovat silný vztah se svým mentorem.
- **Chcete se orientovat v nové oblasti:** Mentor vám může pomoci porozumět novému prostředí, naučit se nové dovednosti a získat cenné rady.
- **Potřebujete podporu při rozhodování o své kariéře:** Mentor vám může pomoci zjistit, co vás baví a v čem jste dobří, a vybrat si správnou kariérní cestu.

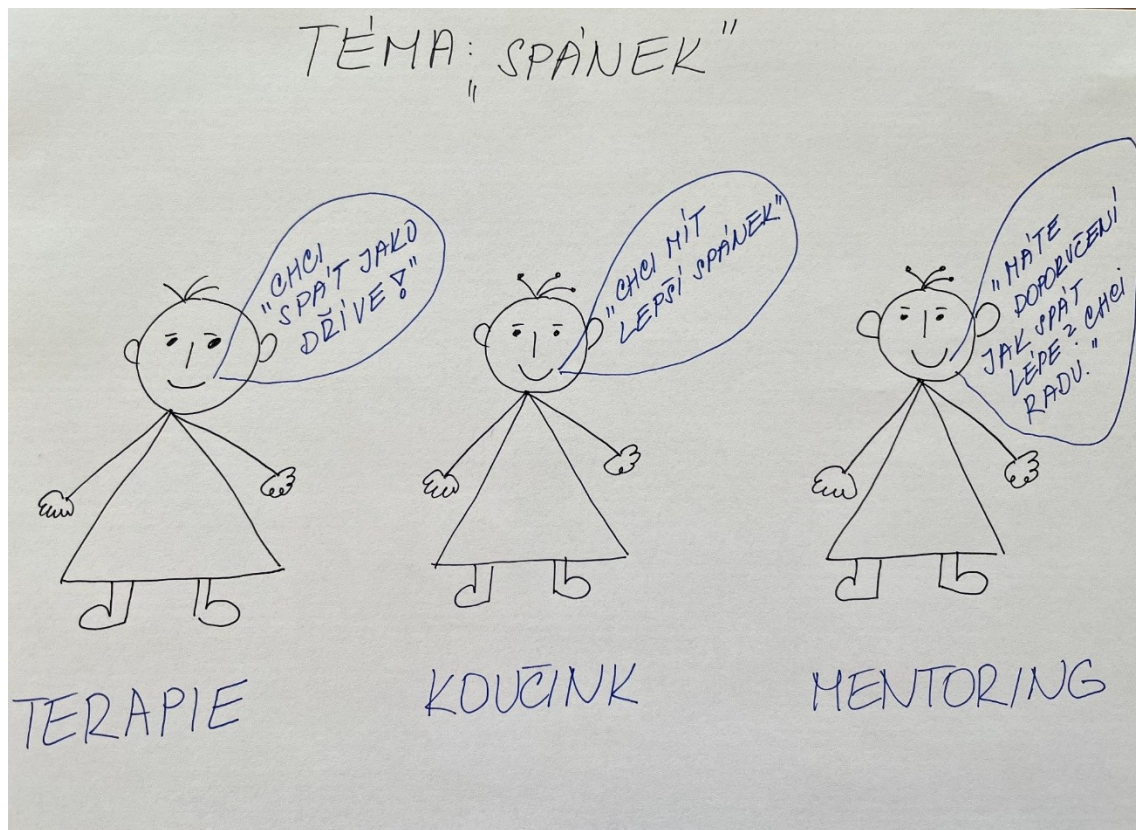
Kdy zvolit koučink

- **Chcete dosáhnout konkrétních cílů:** Koučink je zaměřen na to, abyste si stanovili jasné cíle a vytvořili plán, jak jich dosáhnout.
- **Potřebujete zlepšit své dovednosti:** Koučink vám může pomoci rozvíjet vaše komunikační dovednosti, leadership, řešení problémů a další.
- **Chcete překonat osobní překážky:** Koučink vám může pomoci identifikovat a překonat bloky, které vám brání v dosahování vašich cílů.
- **Hledáte podporu při změně:** Koučink vám může pomoci přizpůsobit se změnám ve vašem životě nebo kariéře.

Terapie – koučink - mentoring



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Zásady volby stylu vedení

Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.

Motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

- Motivace představuje určité povzbuzení člověka do aktivity, které dělat odmítá nebo se mu do nich nechce.
- Motivace je nezbytným nástrojem každého vedoucího pracovníka v každé organizaci.
- Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.
- Motivování není inspirování, ale spíše budování trvalého vztahu.
- Z tohoto důvodu motivování vyžaduje více času a investic a dlouhodobě přináší vyšší dividendy.

Motivace II

- Motivace má tři složky, a to **směr** (co se nějaká osoba pokouší udělat) – **úsilí** (s jakou pílí se o to pokouší) – **vytrvalost** (jak dlouho se o to pokouší).
- Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci.
- Mezi tyto faktory patří jednak osobností charakteristiky jedinců (jako je například inteligence, schopnosti, postoje, emoce apod.), ale také faktory specifické povahy jako je motivace, oddanost nebo angažovanost
- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Oddanost představuje sílu, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace.
- Angažovanost je stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Vnitřní motivace

- Motivaci k pracovnímu jednání chápat jako vyjádření jednotlivce k přístupu k práci a jeho ochotu pracovat vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů.
- Motivace je založena na aktivizačních faktorech, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, a podle charakteru aktivizačního faktoru rozlišujeme dva typy motivací, a to vnitřní motivace a vnější motivace.
- **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – **motivech (vnitřní motivátory)**, což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu.
- Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace.
- V případě pracovní motivace založené převážně na vnitřních motivech, je pracovní výkon sám o sobě zdrojem uspokojení.

- **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – **stimulech (vnější motivátory)**, které představují pobídky nebo popudy z vnějšku.
- Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.
- Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě.
- Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.

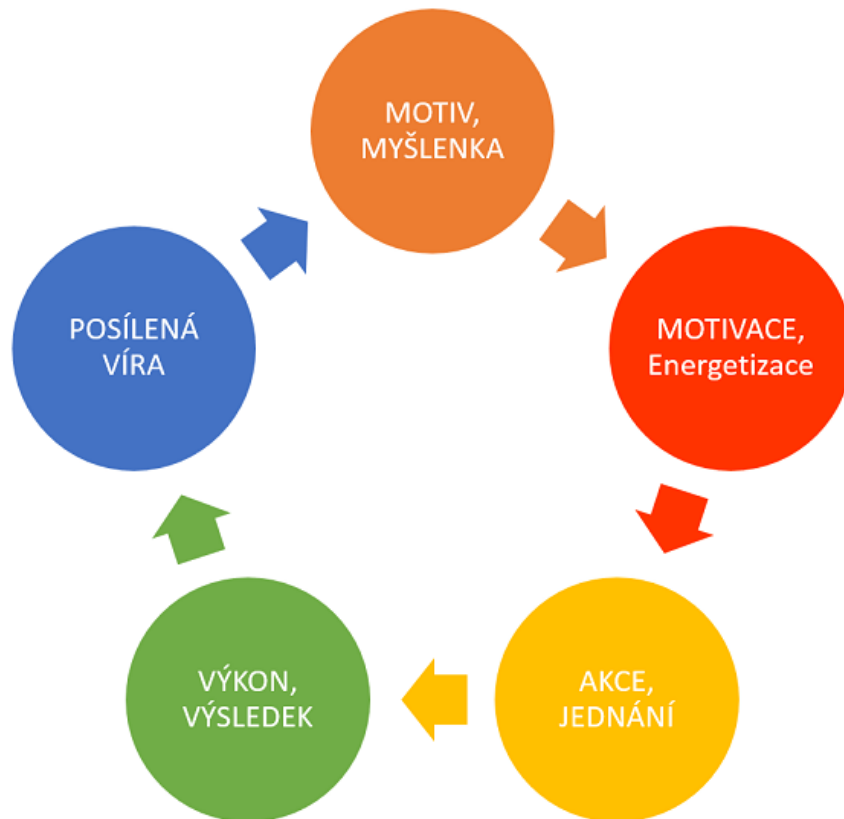
Vnější a vnitřní motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Proces motivování



Motivační mapa



Motivační mapa týmová

Odhalují klíčové
motivátory
podřízených



Nabízí srozumitelný
jazyk pro diskusi
o motivaci



Podporují komunikaci
mezi podřízeným a
nadřízeným



Umožňují lépe vnímat
diverzitu týmu



**Motivační
mapy**



Odhalují zdroje
interních konfliktů



Uspadňují zavádění
změn



Ulehčují delegování



Pomáhají při výběru
nových členů



- **Naše osobnost** – má tendenci být poměrně stálá, tudíž se obtížně mění a je více zaměřena na minulost.
- **Naše sebepojetí** – jak vidíme a vnímáme sami sebe. Je to o našem přesvědčení o sobě a o našem vnitřním světě. Je proměnlivější, bývá méně vrozené a je orientováno na současnost.
- **Naše očekávání** – naše představa o budoucích výsledcích. Ty jsou opět proměnlivější.

- Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.
- Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.
- Motivační teorie se, mimo jiné zabývají tím, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří naplnění cílů organizace a uspokojí vlastní potřeby zaměstnanců.
- Motivační teorie rozděluje Armstrong do tří základních skupin, a to podle jejich zaměření na: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces.

Motivační klastry



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Devět motivátorů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

VZTAHY



OBRÁNCE

Vyhledává bezpečí,
předvídatelnost
a stabilitu



PŘÍTEL

Vyhledává
sounáležitost,
přátelství a naplňující
vztahy



HVĚZDA

Vyhledává uznání,
respekt
a společenskou úctu

VÝKON



ŘEDITEL

Vyhledává moc, vliv
a kontrolu nad lidmi
a zdroji



STAVITEL

Vyhledává peníze,
materiální uspokojení
a nadprůměrné
životy



ODBORNÍK

Vyhledává znalosti,
mistrovství
a specializaci

RŮST



TVŮRCE

Vyhledává inovace,
kreativitu a změnu



DUCH

Vyhledává svobodu,
nezávislost
a autonomii



HLEDAČ

Vyhledává smysl, účel
a chce dělat
hodnotné/smysluplné
věci

K zamyšlení

- Poznejte, jak jsou pro vás jednotlivé klastry významné a identifikujte své 3 nejdůležitější motivátory.
- Poznejte i svůj demotivátor. Obvykle takto působí váš nejméně významný motivátor, tedy ten, který se nachází na posledním místě.

Faktory vlivu na motivaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Motivace k učení – motivační karta



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Rozdělení motivačních teorií



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah (poznání motivačních příčin)** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellanda.
- **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu** – zaměřují se na psychologického procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

Teorie zaměřené na obsah – na poznání motivačních příčin

Teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg

motivátory - frustrátory

Teorie tří kategorií potřeb

Clayton P. Alderfer

- ✓ existence,
- ✓ sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- ✓ dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

David McClelland

- ✓ sounáležitosti
- ✓ moci
- ✓ úspěšného uplatnění

Maslowova pyramida potřeb



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Maslowova pyramida potřeba**, kterou sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow, je teorie o hierarchii lidských potřeb využitelná při motivaci lidí v organizaci. Teorie říká, že každý člověk přirozeně nejprve uspokojuje nižší potřeby, potřeby s nižší hodnotou, aby mohl dosáhnout svého potenciálu v oblasti vyšších potřeb, potřeb s vyšší hodnotou.

Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu, která má základy postavené na potřebách, které jsou rozděleny do těchto stupňů:

- fyziologické potřeby;
- potřebí bezpečí a jistoty;
- potřeba lásky a sounáležitosti;
- potřeba uznání a úcty;
- potřeba seberealizace.

Maslowova pyramida potřeb



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Teorie tří kategorií potřeb

- Teorie tří kategorií potřeb, **Teorie ERG C. Alderfera**, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

Jedná se o tyto potřeby:

- potřeby zajištění existence;
- potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí;
- potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.
- Podobně jako u Maslowa se vychází z toho, že potřeba uspokojení vyšších potřeb se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Oproti Maslowově teorie, ale Alderferova teorie předpokládá určitou substituci: když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, tak to může zvyšovat naléhavost druhé.

Teorie potřeb McClellanda

Teorie potřeb McClellanda byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb:

- potřeba moci,
 - potřeba výkonu,
 - potřeba vztahů.
-
- Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb.
 - Podle Tureckiové (2007) byla tato teorie od počátku navržena tak, aby umožnila poznání preference potřeb u zaměstnanců na manažerských pozicích. McClellandova teorie předpokládá, že uspokojování potřeb je podmíněno situačními vlivy.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory.
- Hygienické faktory (neuspokojovatele) zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další. Nenaplnění těchto faktorů může vyvolat pracovní nespokojenost, přičemž ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti nebo zloby. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek z jejich naplnění rychle vyprchá, účinek je krátkodobý.
- Motivátory (uspokojovatele, motivátory) zahrnují například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků. Naplněním motivačních faktorů je tudíž nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý.

Motivační teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie očekávání

Victor H. Vroom

$$M = V \times E$$

Rozšířený model teorie očekávání

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler

Teorie spravedlivé odměny

J.S. Adams

$$V : Z = V1 : Z1$$

Teorie zesílených vjemů

Frederic Skinner

Expektační teorie motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Expektační teorie**, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964.
- Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalita – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů.
- **Valence** představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout.
- **Instrumentalita** je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou.
- **Expektance** je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle.
- Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku.

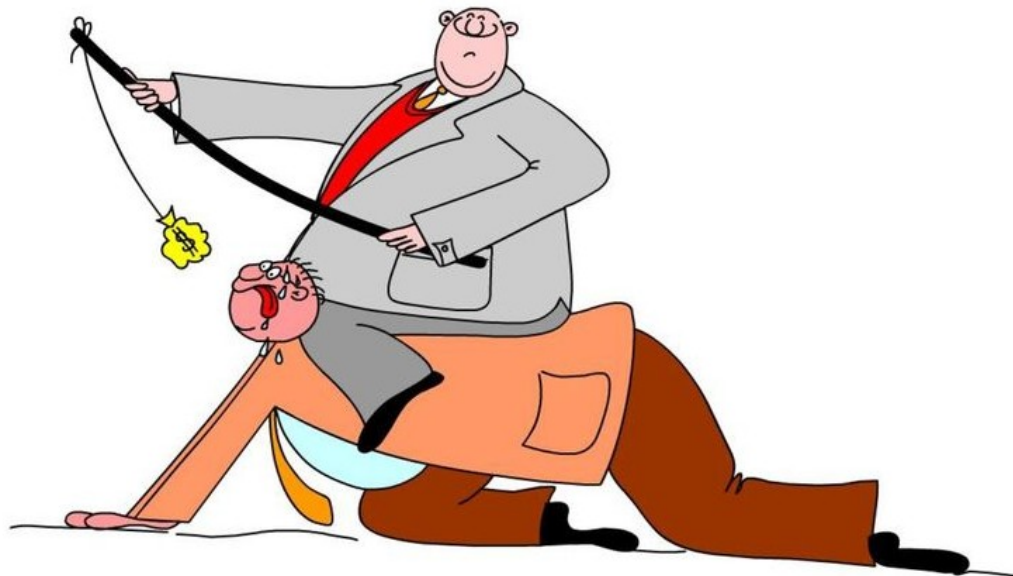
Teorie spravedlnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnání.
- Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Přičemž spravedlivé zacházení podle této teorie znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. *Teorie spravedlnosti* vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak.
- Jak uvádí Adams ve své teorii, existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.
- Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

- **Teorie cíle**, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.
- Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů.
- Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.
- Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.



Motivační systémy

- Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců.
 - Motivační systém organizace je chápán jako dynamický systém motivačních nástrojů, které odpovídají nejrůznějším potřebám zaměstnanců a jehož hlavním úkolem je měnit zavedené vztahy, zvyky a postoje k pracovní aktivitě.
 - Motivování a stimulování zaměstnanců je podstatou každého motivačního systému organizací. Motivace zaměstnanců v organizacích může mít pozitivní formu i negativní formu. V souvislosti s motivačními systémy v převážné míře hovoříme o pozitivních formách stimulace.
 - Motivační systém můžeme specifikovat jako souhrn tří základních oblastí personálních činností: hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
-

Motivační cyklus a nástroje motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Základní zásady motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



☐ **ocenění práce**

- plat, - nepeněžní odměna, - morální ocenění

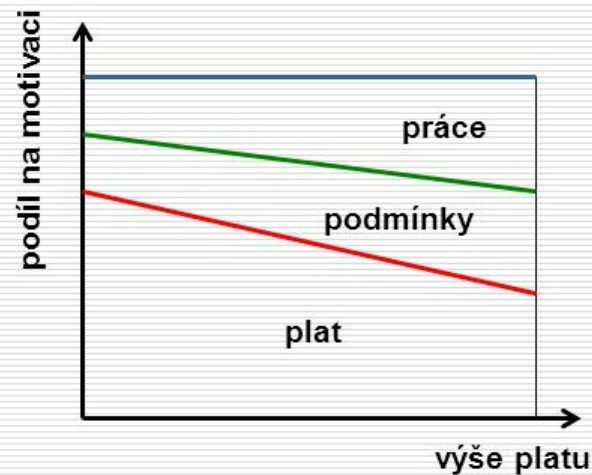
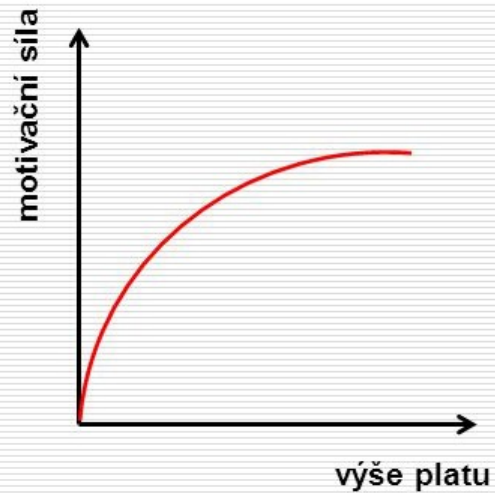
☐ **podmínky práce**

- materiální, - společenské

☐ **práce samotná**

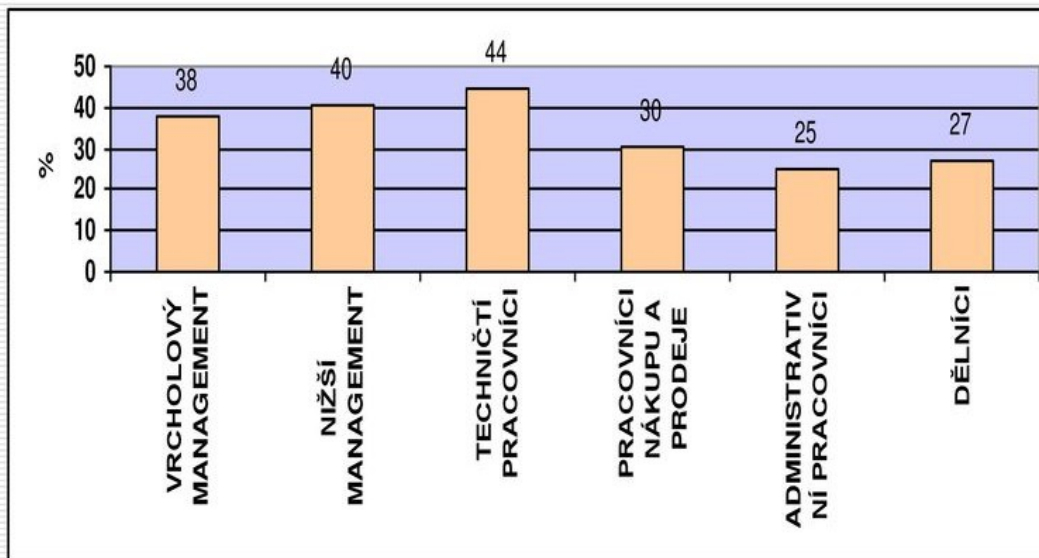
- zajímavost, - odpovědnost, - smysluplnost...

Motivační nástroje



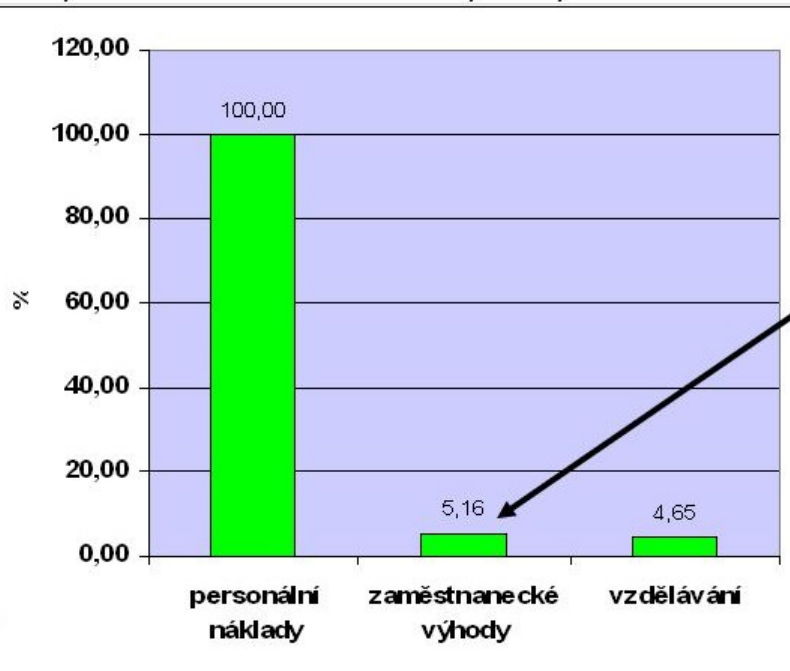
Motivační nástroje – poznatky z praxe

Podíl pohyblivé složky mzdy



Motivační nástroje – poznatky z praxe

Prostředky na zaměstnanecké výhody a vzdělávání



kafeteria systém

Zásady tvorby motivačního systému



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- základ
 - personální strategie
 - obecné poznatky o motivaci pracovního jednání
- znalost motivačních systému **konkurenčních organizací**
- soubor sociálně-psychologických a ekonomických informací o organizaci
 - je nutná častá aktualizace
- **limity:**
 - finančními možnosti organizace
 - nabídka a poptávka po určitých profesích na pracovním trhu

Požadavky na motivační systémy

- Vhodně a efektivně nastavený motivační systém je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů v každé organizaci.
- Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná identifikace potřeb organizaci i zaměstnanců, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace.
- Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace.
- Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců.