



Performance Management: Strategie odměňování, Motivace, Stimulace

Gabriela Říhová | 6.12.2021



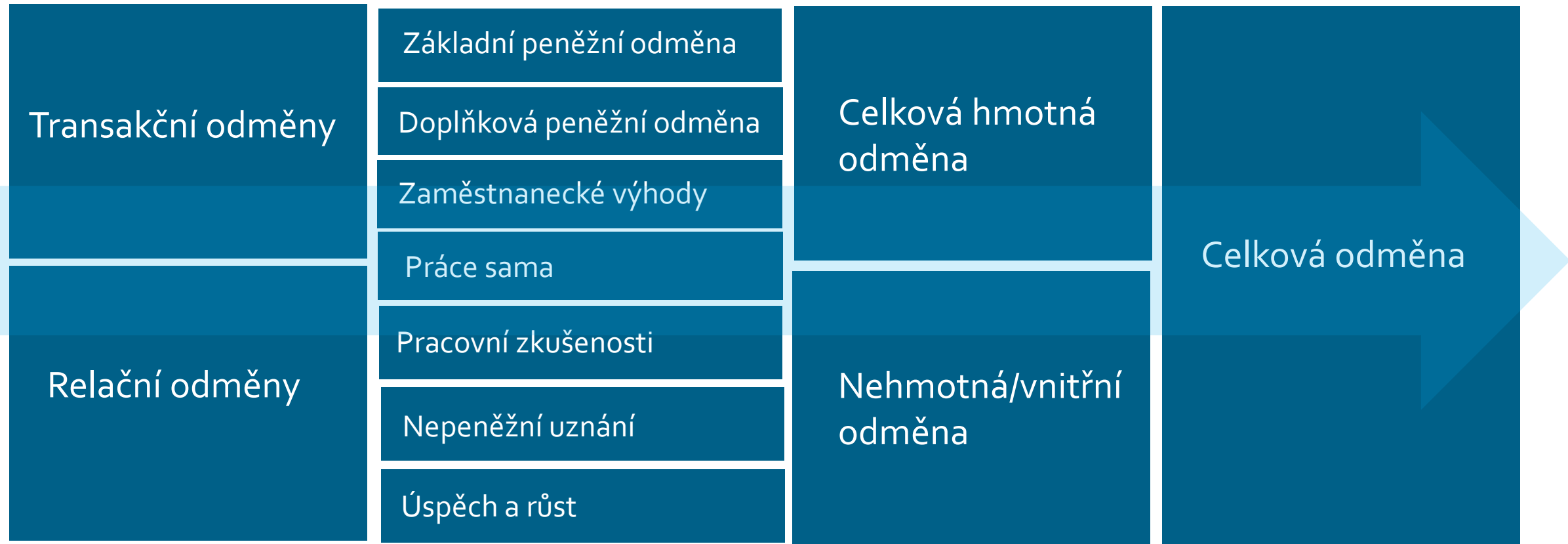
EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

- Model celkové odměny
- Systém odměňování zaměstnanců
- Motivace a stimulace
- Pracovní motivace
- Teorie pracovní motivace
- Stimulace pracovníků
- Shrnutí

Model celkové odměny

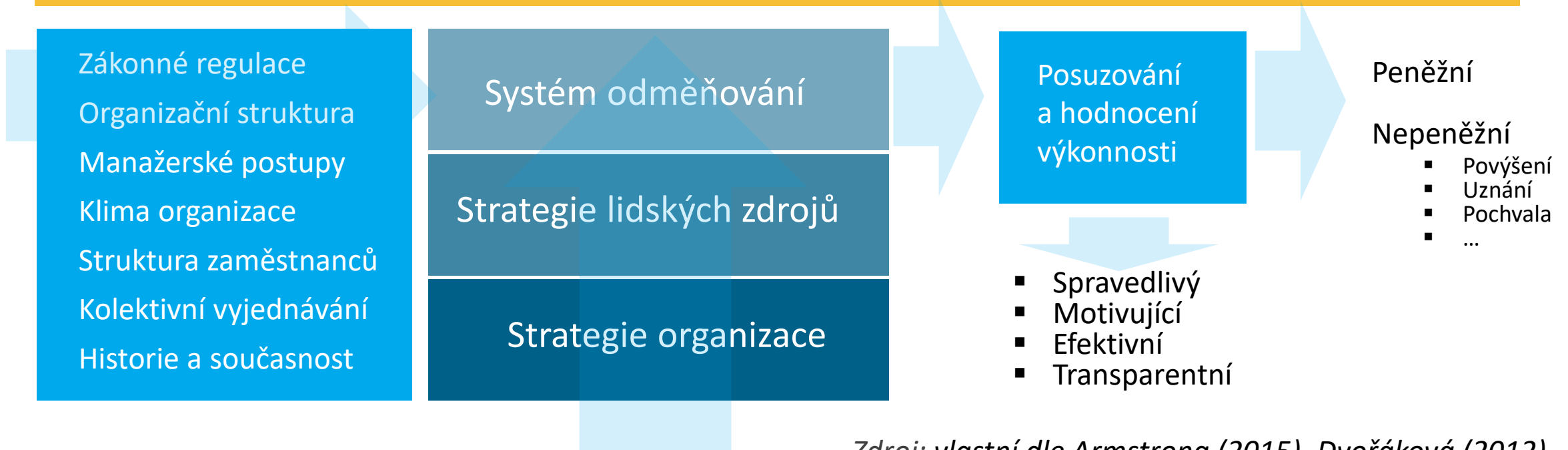


Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2015)

System odměňování zaměstnanců

- Mzdový systém podniku.
- System zaměstnaneckých výhod nemzdového charakteru.

Filozofie odměňování – „za co, komu, kolik a jak platit“

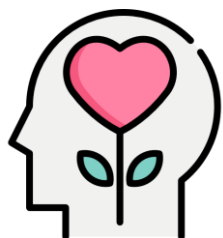


Zdroj: vlastní dle Armstrong (2015), Dvořáková (2012)

Motivace a stimulace

CÍL – POTŘEBA – KROKY, ČINNOSTI SMĚŘUJÍCÍ K NAPLNĚNÍ CÍLE

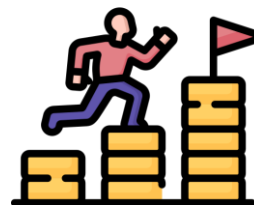
VNITŘNÍ



- Vychází z vnitřních potřeb a cílů člověka
- Potřeba uznání, seberozvoje, radost z práce

VNITŘNÍ MOTIV

VNĚJŠÍ



- ✓ Vychází z vnějších stimulů
- ✓ Systém odměňování
- ✓ Pracovní podmínky

VNĚJŠÍ STIMUL

Stimul má žádoucí motivační účinek pouze když je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka.

Zdroj: vlastní, dle Bedrnová a kol. (2012)

Pracovní motivace

- Výsledek schopnosti vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy – pocit uspokojení (Veber a kol., 2009)
- Cílem je (Armstrong a Taylor 2015; Bedrnová a kol. 2012):
 - zvýšení pracovního výkonu
 - dlouhodobé výkonnosti
 - celkový rozvoj organizace= uspokojení cílů organizace ale individuálních / soulad s filozofií firmy

Teorie pracovní motivace



TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH

- Maslowova teorie motivace
- Herzbergova dvoufaktorová teorie



TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

- Vroomova teorie expektance
- Teorie spravedlnosti podle Adamse

Zdroj: vlastní, dle Dvořáková a kol. (2012)

Stimulace

HMOTNÁ

- Peněžní odměna
 - Mzda
 - Plat
 - Bonusy
 - Prémie
- Nepeněžní odměna
 - Příspěvek na pojištění
 - Poskytování osobního automobilu a mobilního telefonu
 - Stravování

NEHMOTNÁ

- Rozhodovací pravomoci
- Větší volnost
 - flexibilita

Zdroj: vlastní, dle Vodáček a Vodáčková (2013)

Shrnutí

- **Motivace** je základní proces probíhající v lidské psychice. Aby mohl vzniknout, je potřeba konkrétních zdrojů, kterými mohou být potřeby, návyky, zájmy, hodnoty či ideály.
- Motivace může mít vnitřní i vnější charakter
 - vnitřní motivace je hnána vnitřní pohnutkou, neboli motivem,
 - v případě vnější motivace je potřeba působení vnější skutečnosti, tzv. stimulu.
- Teorie pracovní motivace: Maslowova teorie motivace, která se zaměřuje na postupné uspokojování lidských potřeb, Herzbergova teorie, Vroomova teorie a Teorie spravedlnosti od J. Adamse.
- Nástroje sloužící ke **stimulování zaměstnanců** jsou hmotné i nehmotné povahy.
- Soubor všech nástrojů, kterými jsou zaměstnanci na pracovišti motivováni a stimulováni, je označován jako motivační systém podniku. V případě, že je tento systém písemně upraven, je nazýván motivačním programem.

Zdroje

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti *podniku*. Grada Publishing as.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů (Třinácté vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E. a kol. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press.
- Bláha, J. (2013). Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. Kolektivní monografie.
- Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů (1. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- Macháček, I. (2010). Zaměstnanecké benefity. V Praze: C.H. Beck.
- Plamínek, J. (2011). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2015). Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi.
- Stýblo, J. (2003). Personální řízení v malých a středních podnicích (1. vyd.). Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o.
- Svobodová, K. (2020) Motivace pracovníků ve vybraném podniku, Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni.
- Thompson, M. (1998). Social Research: An International Quarterly, 65(1).
- Trevor, J. (2011). Can Pay Be Strategic? A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice. England: Palgrave Macmillan UK.
- Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada.
- Veber, J. (2009). Management - základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita (aktualizované 2. vyd.). Praha: Management Press, s.r.o.
- Vodáček, L. a Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press.

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.
Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

