

# Obsah

O autorovi .....	8
Úvod .....	9
<b>1. Principy pracovní motivace .....</b>	<b>11</b>
1.1 Motivační faktory, jejich druhy a působení .....	12
<i>Hierarchické třídění potřeb</i> .....	13
<i>Vnitřní a vnější faktory motivace</i> .....	14
<i>Motivace hmotná a nehmotná</i> .....	16
<i>Motivace, spokojenost a nespokojenost</i> .....	17
<i>Motivace a úspěšnost</i> .....	20
1.2 Motivační priority organizace .....	21
1.3 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce .....	24
<i>Odměny</i> .....	24
<i>Sankce</i> .....	25
<i>Základní pravidlo motivace</i> .....	26
<i>Využívání motivačních nástrojů</i> .....	27
1.4 Proč motivace někdy slábne a jak ji posílit .....	28
<i>Chybějící odměny</i> .....	28
<i>Opožděné odměny</i> .....	29
<i>Důvěra v dosažitelnost odměny</i> .....	31
<i>Selhání sankcí</i> .....	32
1.5 Individuální rozdíly v pracovní motivaci .....	35
<i>Finanční či materiální motivace</i> .....	36
<i>Motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce</i> .....	37
<i>Výkonová motivace</i> .....	37
<i>Motivace na základě společenské nebo odborné pověsti či prestiže</i> .....	38
<i>Motivace opírající se o společenský význam nebo poslání práce</i> .....	39
<i>Motivace vedená zvýšenou potřebou moci</i> .....	39
<i>Motivace na základě sociální sounáležitosti</i> .....	39
<i>Individuální motivace a pracovní postoje</i> .....	40
1.6 Obrácené motivace .....	41
<i>Nevhodné motivační nástroje</i> .....	43
<b>2. Nástroje nefinanční motivace .....</b>	<b>45</b>
2.1 Motivace a úspěšnost pracovníků .....	46
<i>Výběr zaměstnanců</i> .....	47

	<i>Význam zaškolení a tréninků</i> .....	49
	<i>Překážky v práci</i> .....	51
2.2	Motivace při zadání úkolu .....	53
	<i>Jasně úkoly a důvěra v jejich vykonání</i> .....	54
	<i>Možnost se na zadání úkolu podílet</i> .....	55
	<i>Vysvětlení významu úkolů</i> .....	56
	<i>Náročná cíle</i> .....	59
2.3	Kontrola a hodnocení pracovníků .....	61
	<i>Motivační význam kontroly</i> .....	61
	<i>Rozsah kontroly</i> .....	62
	<i>Význam pozitivních hodnotících kritérií</i> .....	63
	<i>Zpětná vazba</i> .....	64
	<i>Pravidelné hodnocení zaměstnanců</i> .....	67
	<i>Jak bránit nespravedlivému hodnocení</i> .....	71
2.4	Jak vyslovit pochvalu a uznání .....	73
	<i>Může pochvala škodit?</i> .....	74
	<i>Jak pochvalu pronést</i> .....	75
2.5	Proč a jak delegovat .....	78
	<i>Zábrany na straně vedoucích</i> .....	79
	<i>Zábrany zaměstnanců</i> .....	80
2.6	Kdy a jak koučovat .....	83
	<i>Zásady koučování</i> .....	83
	<i>Druhy koučování</i> .....	84
	<i>Jak při koučování postupovat</i> .....	86
2.7	Jak motivovat líné a méně výkonné pracovníky .....	87
	<i>Líní zaměstnanci: vyšší náročnost a jasná hodnotící kritéria</i> .....	88
	<i>Jak motivovat „průměrné“ zaměstnance</i> .....	90
2.8	Přesvědčování versus manipulace .....	91
	<i>Důvěryhodnost</i> .....	92
	<i>Obrazná komunikace: význam příkladů a ilustrací</i> .....	93
	<i>Společný zájem</i> .....	94
	<i>Možnost kompromisu</i> .....	94
	<i>Přílišný tlak a manipulace</i> .....	95
2.9	Motivace a vedení týmů .....	96
	<i>Osobní zájmy a zájmy týmu</i> .....	98
	<i>Budování týmu</i> .....	100
	<i>Delegování týmových pravomocí</i> .....	101
	<i>Jak čelit problémovému chování členů týmu</i> .....	102
	<i>Výběr a rozvoj členů týmu</i> .....	103
	<i>Omezení týmové práce</i> .....	104

2.10	Jak posílit motivaci ke vzdělávání .....	105
	<i>Motivace před vzděláváním</i> .....	106
	<i>Motivace v rámci tréninku</i> .....	107
	<i>Ověřování získaných poznatků</i> .....	107
	<i>Motivace po ukončení školení</i> .....	108
2.11	Stabilizace klíčových zaměstnanců .....	109
	<i>Vzájemná důvěra</i> .....	109
	<i>Řídící styl</i> .....	111
	<i>Úloha personálního řízení</i> .....	112
<b>3.</b>	<b>Finanční odměňování</b> .....	<b>115</b>
3.1	Formy a trendy finančního odměňování .....	116
3.2	Základní mzda a její diferenciacce .....	119
	<i>Odměňování na základě hodnocení prací</i> .....	120
	<i>Odměňování na základě schopností</i> .....	125
3.3	Výkonové odměňování .....	127
	<i>Zásady výkonového odměňování</i> .....	128
	<i>Co výkonové odměňování je a není</i> .....	132
	<i>Výkonové, či mimořádné odměny?</i> .....	132
	<i>Individuální, nebo skupinové odměňování?</i> .....	133
	<i>Vyváženost výkonového odměňování</i> .....	135
	<i>Nejčastější úskalí výkonového odměňování</i> .....	137
3.4	Výkonové odměňování ve vazbě na cíle organizace: metoda Balanced scorecard .....	139
	<i>Východiska metody</i> .....	140
	<i>Využití metody BSC pro odměňování</i> .....	141
	<i>Nejčastější nedostatky při aplikaci metody BSC</i> .....	144
3.5	Zaměstnanecké výhody: cíle a efektivita .....	145
	<i>Druhy výhod</i> .....	145
	<i>Plošné a pružné výhody</i> .....	146
	<i>Daňové aspekty výhod</i> .....	147
	<i>Efektivita zaměstnaneckých výhod</i> .....	148
	<b>Závěr</b> .....	<b>151</b>
	<b>Krátký test motivační inteligence</b> .....	<b>153</b>
	<b>Summary</b> .....	<b>155</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>156</b>