

Obsah

O autorovi	8
Úvod	9
1. Principy pracovní motivace	11
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
2. Nástroje nefinanční motivace	45
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
3.	Finanční odměňování	115
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
	Závěr	151
	Krátký test motivační inteligence	153
	Summary	155
	Literatura	156