



Zajištění motivace zaměstnanců je jedním z klíčových úkolů personalistiky a manažerské práce. V České republice je přitom často rozšířený omyl, že k motivaci plně postačí peníze. Znamé úsloví, že od doby, kdy vynalezly peníze, už není třeba děkovat, však v praxi neplatí.

Tři aspekty trvale udržitelné práce

Práce, ve které je člověk dlouhodobě spokojený, by měla vykazovat tři klíčové charakteristiky. Měla by člověka bavit, měla by mít smysl a měla by být výzvou. I když přirozeně jde najít výjimky, zejména pak v řadách státních zaměstnanců, je nutné říci, že tento jednoduchý recept v zásadě bude skutečně fungovat. Důkaz jde přitom provést sporem – zkuste si sami odpovědět, jak dlouho jste schopni vydržet u něčeho, co vás nebaví. Den, týden, měsíc? Co třeba rok nebo dva nebo pět? Dlouhodobě to zkrátka není možné. Podobně nepříjemné je dlouhodobě vykonávat práci, která nemá smysl. Zkuste si týden natírat plot, který se má za další týden zbourat. Pokud o bourání budete vědět, asi z toho příliš nadšení nebudete, jakkoliv

vás třeba natírání plotu bude bavit. A výzva? Snad nejdůležitější může být ve sportu. Pokud budete mít stanovený cíl uběhnout 400 metrů, za 10 minut, tak se zasmějete, v klidu se projdete a limit snadno třikrát překonáte. Pokud na vás ale budou podobné nároky kladeny trvale, bude to již o něco horší. Zejména když budete vědět, že vaši kolegové mají na 400 metrů stanoven limit 2 minuty. Všimněte si přitom, že o penězích zde doteď nepadlo ani slovo.

MOTIVATION

Ani trvale udržitelná práce ještě není dostatečnou motivací. Motivace jako taková se totiž skládá z řady dílčích oblastí, které lze shrnout pod anglickou zkratku MOTIVATION. Patří sem peníze (money), cíl (object), úkol (task), podněty a stimuly (incentive), rozmanitost (variety), odměna (award), výcvik a školení (training), informovanost (information), příležitost (opportunity) a potřeby (needs). Zatímco peníze a vidina splnění cíle či úkolu jsou celkem zřejmé a nepotřebují dalších slov, některé další složky už za podrobnější rozbor určitě stojí.

Podněty a stimuly

Podněty a stimuly jsou zajímavou složkou motivace. Dokáží daného člověka posouvat někam dál, což je velice důležité zejména pro lidi, kteří se sami chtějí dále zdokonalovat a učit se nové věci. Jakmile se stimuly z práce vytratí, může to mít na pracovní výkon poměrně negativní vliv a dostaví se nežádoucí efekty typu: „Já už v tomhle oboru dělám x let, takže...“ nebo „Už toho není moc, co bych v oboru xy ještě mohl dokázat.“ Dlužno dodat, že takovýto zaměstnanec v pracovním kolektivu dokáže nasekat pěknou paseku. Bezprostředně se stimuly souvisí i ona rozmanitost, což souvisí i s výše popisovanou touhou po výzvách. Také výcvik a školení spadá do podobné škatulky, protože novým věcem je třeba se učit a pokud si to zaměstnavatel uvědomí a nechá své zaměstnance na nové věci proškolit, budou schopni na nové podněty reagovat účinněji a rychleji.

Odměna versus peníze

Zajímavou složkou motivace je také odměna. Jak sami vidíte, je odměna oddělená od peněz. Odměnou totiž může být také pochvala, komplexní systém odměňování formou benefitů anebo třeba také vystavení fotografie pracovníka na nástěnce, které je v ČR tak vysmívané a v Japonsku, jiných východních kulturách ale také třeba leckde v USA přitom tvoří velice významnou a notně využívanou složku motivace. Být pracovníkem měsíce je zde pro mnohé lidi velkou ctí a takový člověk dostane odměnu i od svých spolupracovníků, kteří k němu chovají úctu a chodí se s ním třeba i poradit. Česká mentalita však bohužel k této fázi odměňování ještě nedospěla.

Informovanost, příležitosti a potřeby

Informovanost je asi největší bolístkou českých firem. Pokud totiž má mít vaše práce smysl, je nanejvýš vhodné vědět, co firmě přinesla. Představte si situaci, kdy budete měsíc pracovat na přípravě přihlášky k nějakému tendru a pak vám zaměstnavatel ani nesdělí, zda firma tendr vyhrála či zda ho nevyhrála a proč. Jednou či dvakrát vám to může být jedno, pokud se to ale stane pravidlem, začne pro vás tato práce ztrácet smysl. A podobné je to s informovaností o čemkoliv. Zavedla vaše firma nový proces? Zaměstnanci musí vědět proč, co to firmě přinese a následně také zda a co ji to skutečně přineslo. Obvykle na to stačí pár vět a jedno dvě čísla, řada firem to ale nedělá vůbec a tím ničí ve svých zaměstnancích motivaci.

Pro zaměstnance jsou však důležité také příležitosti, a to jak příležitosti ke sebezdokonalování, o kterých byla řeč výše, tak i příležitosti ke kariérnímu růstu. Některé firmy působící zejména v oblasti služeb proto mají jasně daný kariérní žebříček. Zaměstnanci tak od prvního dne v zaměstnání vědí, jak a kam se mohou ve své práci dostat. Velmi dobrým příkladem je například konzultantská společnost McKinsey&Company, jejíž žebříček můžete nalézt [zde](#). Tvorba příležitostí je přitom klíčovým úkolem vyššího i středního managementu. Firma by také měla podporovat rozvoj objevených talentů – ne vždy je totiž daný zaměstnanec nejvhodnější pro pozici, pro kterou byl přijatý. I ve skladníkovi se může skrývat talentovaný obchodník. Pokud ale firma tento talent neodhalí nebo odmítne využít, sníží tím motivaci daného zaměstnance.

A tím se dostáváme i k poslední složce motivace – potřebám. Každý zaměstnanec má své potřeby. Jejich naplnění někdy firmy ovlivnit může (např. při potřebě jednodenní dovolené) a někdy ne (při potřebě sehnat si životního partnera). V každém případě je však dobré, aby firma potřeby svých zaměstnanců při nejmenším znala, aspoň tedy ty týkající se jejich pracovního života. Teprve firma, která zná potřeby svých zaměstnanců, se může zabývat jejich řešením. Někdy přitom i zdánlivé maličkosti dokáží přispět k pohodovému pracovnímu prostředí i motivaci lidí. Typicky se jedná o nejrůznější příležitosti k občerstvení se na pracovišti – pití, ovoce, káva, koutek pro odpočinek apod. Právě při současné ekonomické krizi přitom řada firem naprosto nesmyslně reakci na tyto potřeby utlumila a mnohdy i pošlapala, zejména pak takovými opatřeními jako je eliminace nákupu mýdel, ručníků a toaletního papíru, kdy firma uspoří desítky korun, ale znechutí zaměstnance tak, že třeba i odejdou.

Na motivaci existuje řadu pohledů

Představený model motivace je jen jedním z mnoha existujících pohledů. V budoucnosti si přitom představíme i další z nich, za kterými stojí i věhlasní psychologové. Osobně bych přitom nezvolil jako jediný správný ani jeden z těchto modelů. Pravda je totiž taková, že každý jsme jiný a na každého může fungovat něco lépe a něco hůře. Dobré je tak znát co nejvíce přístupů a vzít si z každého to, co uznáte za vhodné. Správný je totiž jen ten model, který funguje u vás ve firmě.

Použitá literatura a další zdroje

[1] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)