

# Motivace zaměstnanců

PhDr. Vladimír Hřebíček

1



- ✱ Jedinou zbraní, kterou nemohou disponovat také konkurenční firmy a nemohou ji také okopírovat, jsou schopní, kvalifikovaní lidé.
- ✱ Pro firmu je proto životně důležité účinně podporovat a motivovat své lidi.

2

# MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

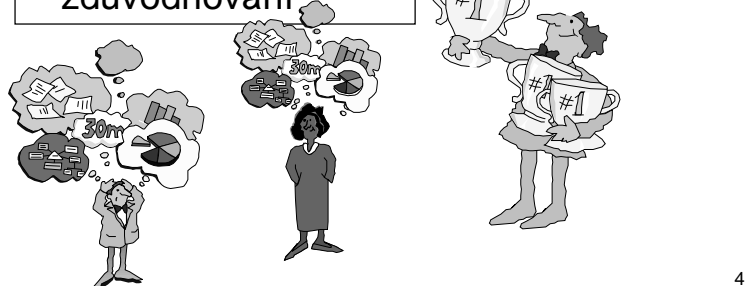
- ✦ S motivováním zaměstnanců se potýká každý manažer.
- ✦ Nedostatek motivace stojí za
  - ◆ Řadou nesplněných úkolů,
  - ◆ Neochotou hledat efektivnější postupy a úspory,
  - ◆ Absencí,
  - ◆ Neetickým chováním vůči firmě/organizaci,
  - ◆ Odmítáním práce navíc,
  - ◆ Neakceptováním potřebných změn,
  - ◆ Ignorováním žádostí o pomoc,
  - ◆ Odchody z organizace a ...

3

## Motivace

Existuje motivace

- ✦ Vnitřní,
- ✦ Vnější
- ✦ Nadměrné zdůvodňování



4

## Lidé se jeden od druhého liší

Ten, kdo lidi vede, si musí být vědom těchto odlišností a využívat je pro optimalizaci schopností a sklonů každého pracovníka.

Současný management v průmyslu, ve školství i v politice se často chová tak, jakoby předpokládal, že všichni lidé jsou stejní.



5

## Účel motivace

Pro motivaci je vždy důležitý její účel a podle něj nasazujeme motivační nástroje.

Účelem motivace může být:

- ✦ Dosažení výkonu
- ✦ Dodržování pravidel
- ✦ Loajalita k organizaci
- ✦ Loajalita k nadřízenému
- ✦ Naplňování podnikové vize
- ✦ Pozitivní chování ke spolupracovníkům a zákazníkům
- ✦ Osobní rozvoj jednotlivců a rozvoj organizace
- ✦ ...

6

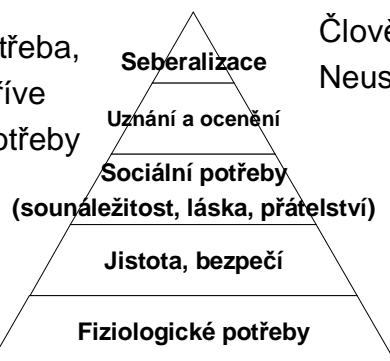
## Manažer může využívat k motivování lidí

- ✦ Firemní vizi,
- ✦ Svůj osobní příklad a vlastní důvěryhodnost,
- ✦ Principy působení lidských potřeb (především sounáležitost, uznání a ocenění a seberealizaci),
- ✦ Modifikovat jejich chování,
- ✦ Používat techniku koučování,
- ✦ Setkávat se „přes úroveň“,
- ✦ Strach z prohry, neúspěchu, zániku pracoviště apod.,
- ✦ Motivační programy a firemní benefity,
- ✦ Vzdělávání zaměstnanců.
- ✦ Finanční a nefinanční odměny.
- ✦ ...

7

## Maslowova hierarchie potřeb

Aby se mohla vyskytnout potřeba, musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižšího řádu.



Člověk je tak Neustále motivován.

8

## Nedostatky Maslowovy teorie

- ✦ Systém je komplikovaný. Výzkumy zjistily, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři.
- ✦ Nelze tvrdit, že po uspokojení „nižší“ potřeby vždy následuje „vyšší“.
- ✦ Potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami.
- ✦ Uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní.
- ✦ Naopak u „vyšších“ potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.

9

## Motivace a spokojenost zaměstnanců

- ✦ se měří např. pomocí dotazníkových šetření (je třeba, aby otázky byly formulovány konkrétně, v souladu s potřebami organizace, a šetření bylo provedeno profesionálně),
- ✦ v rámci rozhovorů při pravidelném hodnocení zaměstnanců,
- ✦ kombinací dotazníků a rozhovorů,
- ✦ schránkami pro připomínky zaměstnanců,
- ✦ neformálními setkáními,
- ✦ případně jinými metodami.

10

## Ukazatele, které v rámci takových průzkumů sledujeme:

- ✦ komunikace a informovanost zaměstnanců,
- ✦ identifikace s firmou,
- ✦ kvalita řízení v organizaci včetně řízení lidských zdrojů,
- ✦ spolupráce,
- ✦ firemní kultura,
- ✦ spokojenost s prací, osobní rozvoj,
- ✦ kariérový růst a školení,
- aj.

11

## Motivy různých lidí

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ✦ Peníze                   | ✦ Tvořivost                              |
| ✦ Osobní postavení         | ✦ Pocit důležitosti                      |
| ✦ Pracovní výsledky, výkon | ✦ Hmotné benefity                        |
| ✦ Přátelství               | ✦ Hrozba                                 |
| ✦ Jistota                  | ✦ Ztotožnění se s vizí a cíli organizace |
| ✦ Odbornost                | ✦ Fungující systém                       |
| ✦ Samostatnost             | ✦ Prestiž organizace                     |

12

## Co lidi demotivuje

- Nepřiměřený styl vedení
- Nekompetentní nadřízený
- Mobbing na pracovišti
- Nemožnost kariérového růstu
- Malá odměna za vykonanou práci
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nevhodná firemní kultura
- Zbytečná práce
- Nemotivující práce

- Hrozba propuštění
- Nedostatek chvály
- Nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených
- Nemožnost se realizovat v práci
- Špatné pracovní podmínky
- Neexistence vize
- Rozpor v hodnotovém systému zaměstnance a organizace

13

## Modifikace chování

1. Nedávejte všem stejnou odměnu – odměňuj ty, kdo vykazují žádoucí chování lépe než ostatní.
2. Zpevňujte pomocí motivace a trestů chování zaměstnanců
3. Nereagování také zpevňuje
4. Řekněte každému jaké chování je zpevňováno
5. Řekněte každému, co dělá špatně
6. Netrestejte před ostatními
7. Nechť jsou důsledky adekvátní chování pracovníků

(Aldag, Stearn 1987)

14

## Koučování

---

Je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší prostřednictvím řízené diskuse, návodných otázek a dílčích úkolů rozvíjet podřízené zaměstnance pro řešení problémů nebo dosahování lepších výsledků.

Jako manažeři můžete využívat proaktivního a reaktivního koučování.

15

## Proaktivní koučování

je možno využívat

---

- ✦ Při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje,
- ✦ Jako součást procesu delegování,
- ✦ Před zahájením plánované práce,
- ✦ Ke konci nařízené práce.

16



## Reaktivní koučování je možno využívat

- ✦ Jako součást procesu řešení problémů,
- ✦ Když se chce manažer ujistit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci,
- ✦ Když chce manažer vyjádřit uznání za iniciativu nebo dosažený pokrok,
- ✦ Když chce manažer vyjádřit důvěru a podporu,
- ✦ Když manažer zjistí potenciál ke zlepšení nebo pokles v kvalitě či výkonu,
- ✦ Když si manažer přeje dosáhnout změny v chování zaměstnance.

17

## Charakteristiky dobrého kouče

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| ✦ Důvěra ve schopnosti pracovníka | ✦ Naslouchání                   |
| ✦ Participativní styl             | ✦ Akceptování pomoci            |
| ✦ Důraz na „učení se“             | ✦ Otevřená komunikace           |
| ✦ Lidský zájem                    | ✦ Dávání práci smysl            |
| ✦ Nezasahování do práce           | ✦ Systém hodnocení jako podpora |

18

## Proces koučování

---

Proaktivní koučování musí být plánovaný a řízený proces:

- ✦ Začíná stanovením cíle.
- ✦ Příprava = posouzení okolností a přijetí strategie.
- ✦ Následuje identifikování příležitostí, kterými lze identifikované potřeby rozvíjet.
- ✦ Vybere se ta aktivita, která nejspíše povede k žádoucí změně.
- ✦ Další fází je aktivní působení na pracovníka.
- ✦ Posouzení výsledku.

19

## Struktura rozhovoru kouče a pracovníka

---

- ✦ Předmět koučování
- ✦ Stanovení cílů
- ✦ Poznání reality
- ✦ Stanovení parametrů řešení
- ✦ Alternativy možných řešení
- ✦ Schválení a zmocnění
- ✦ Rekapitulace

20

## Setkávání „přes úroveň“

---

- ✦ Představuje přímou komunikaci vyšších nadřízených se zaměstnanci přes jednu nebo více úrovní řízení.
- ✦ Při těchto setkáních se mohou zaměstnanci ptát na cokoli, co je zajímavé v souvislosti s podnikem.
- ✦ Neexistují žádná „tabu“ a nikdo nesmí být za svůj názor postihován.
- ✦ Toto setkávání se provádí buď náhodně nepravidelně nebo pravidelně v delších časových úsecích nebo za výjimečných situací.

21

## Setkávání „přes úroveň“

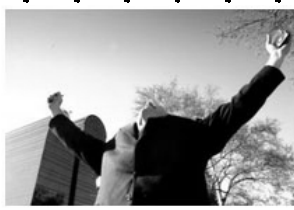
---

Tato technika umožňuje

- ✦ Šíření nezkrácených informací,
- ✦ Vysvětlování aktuálních cílů,
- ✦ Včasné předávání důležitých informací  
a
- ✦ Získání důvěry zaměstnanců.

22

## Co dál může lidi motivovat?



23

hn: To hovoříte o přínosech firmě - zvýšení konkurenceschopnosti, loajality pracovníků i třeba zákazníků... Ale aby lidé byli motivováni, musí to přinést také něco jim.

☛ Samozřejmě. Myslím si, že dosáhneme větší spokojenosti zaměstnanců. Budou mít lepší pracovní prostředí, díky hodnocení se dočkají uznání své práce a dostanou možnost se dále rozvíjet. Loajalita k firmě se nedá zajistit jen penězi. I když třeba platíte trochu nad průměr v regionu. To je podstatně složitější otázka, kam patří třeba i pracovní perspektiva, a mělo by to vše vyústit v hrdost na to, že jsem zaměstnancem úspěšné společnosti.

☛ Navíc jsem přesvědčen, že systém povzbudí lidi, že udělají pro firmu něco navíc, budou ochotni o práci více přemýšlet. Neuznávám systém hire and fire - najmout a propustit. Jádro firmy musí být stabilizované.

Miroslav Focht, generální ředitel IMI Norgren CZ (Modřice)

24

## Cíl systému

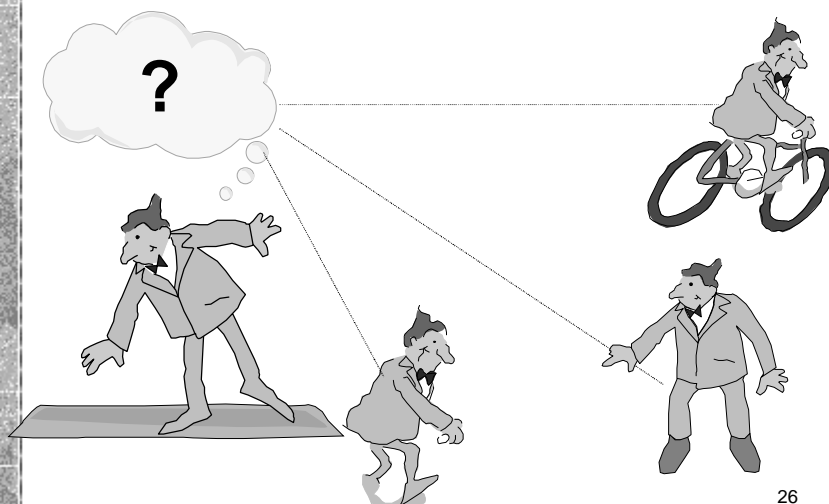
Cíl systému musí být  
každému pracovníkovi  
v rámci systému jasný.  
Bez cíle systém neexistuje.

CÍL



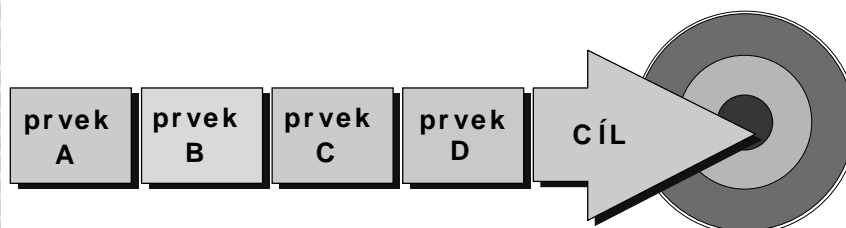
25

## Když cíl není jasný



26

# Optimalizace

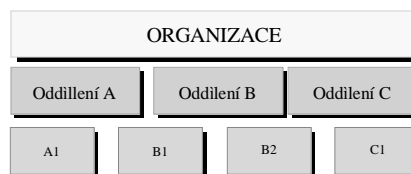


Optimalizace znamená dosažení cíle  
=  
Všichni vyhrávají

27

# Organizace

Organizaci nelze redukovat pouze na organizační diagram či na jednotlivá oddělení, která usilují o dosažení svých individuálních cílů – odbyt, zisky, úspory ...



Je to síť

- lidí,
- materiálů,
- metod,
- vybavení,

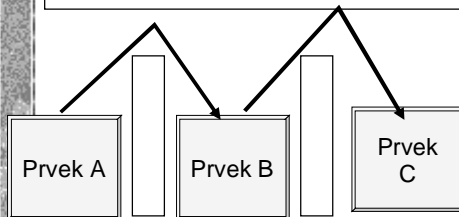
které společně působí k dosažení společného cíle.

28

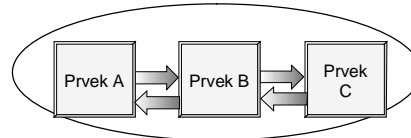
## Vzájemná provázanost systému

- ✱ Mezi jednotlivými součástmi systému existuje téměř neomezená soustava vzájemných provázaností.

### NEZÁVISLÁ KRÁLOVSTVÍ



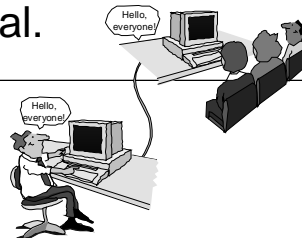
### SPOLUPRÁCE



29

## Konkurence v organizaci poškozuje systém

- ✱ Každý systém jehož výsledkem je situace prohra/výhra, ztrácí efektivnost.
- ✱ Optimalizace systému by měla být základem pro jednání mezi pracovníky, divizemi, odděleními a vedením.
- ✱ Každý by vyhrával.



30

## Vlastní práce

---

- ☞ Samotná práce může být svým charakterem také významným motivačním faktorem.
- ☞ Kromě rutinních úkonů se mohou zaměstnanci podílet na zajímavých projektech.
- ☞ Řešit podnikové problémy v řešitelských týmech.
- ☞ Účastnit se zajímavých workshopů pro rozvoj svých pracovních dovedností.
- ☞ Být členy kroužků kvality.
- ☞ ...

31

## Osobnost manažera

---

Základním motivačním faktorem je vždy osobnost manažera.

Lidé sledují jeho

- ☞ Charakter a důvěryhodnost
- ☞ Vizi a cíle
- ☞ Charisma a „zápal pro věc“
- ☞ Výsledky v práci
- ☞ Chování ke spolupracovníkům



Na základě toho pro něj pracují rádi a věří mu, nebo ne!

32



---

Když se hovoří o motivaci zaměstnanců,  
často se problém zužuje na

- ◆ odměňování a
- ◆ zaměstnanecké výhody.

Možnosti jsou však podstatně bohatší.

✱ Nedocenená zůstává pochvala,  
komunikace s lidmi.

33

---

Zaměstnanci, kterým nadřízený dává jen velmi  
omezenou zpětnou vazbu, se často domýšlejí  
toho nejhoršího:

- ✱ "Určitě je se mnou nespokojený",
- ✱ "Neodpovídám jeho požadavkům",
- ✱ "Musím mít nějaký problém".

Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede  
zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či  
firma o práci zaměstnance nestojí, nebo že  
nadřízenému na něm nezáleží.

34

---

☒ Nadřízený, který zpětnou vazbu neposkytuje, však nejen nevyužívá možnosti motivace zaměstnanců, ale brání i v jejich rozvoji a růstu výkonu.



35

**Efektivní zpětná vazba se opírá o tři hlavní principy.**

1. Je poskytována průběžně,
2. snaží se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím zaměstnance bránícím jejímu přijetí a
3. pomáhá hledat východiska ke zlepšení výkonu.



36

## Důležitá je komunikace

- ☛ Poskytovat zpětnou vazbu znamená využít všech příležitostí k pochvale a povzbuzení zaměstnance.
- ☛ Pochválit zaměstnance, který vykonal dobrou práci, není nic špatného - pochvalu lidé mají rádi a někteří zaměstnanci potřebují tuto motivaci ke své práci trvale.
- ☛ Znamená však i zavčas zaměstnanci sdělit, čeho by se měl vyvarovat, nebo co by měl ke zlepšení svého výkonu provádět jinak.
- ☛ Tuto formu zpětné vazby by manažeři měli poskytovat během celého roku!

37

## Chybou je,

- ☛ je-li zpětná vazba předávána jen při pravidelném ročním hodnocení výkonu.
- ☛ Negativní zpětná vazba podaná tímto způsobem často postrádá důvěryhodnost (působí jako účelový útok na zaměstnance) a zaměstnanci ji zpravidla odmítají.
- ☛ I v případě, kdy zaměstnanec tuto zpětnou vazbu akceptuje, přetrvává u něj vědomí, že jeho výkon se musel nepříznivě posuzovat po dlouhou dobu a že nedostal příležitost, aby na nespokojenost svého nadřízeného reagoval.

38

## Spolupracovníci -kolegové

---

- ✦ To nakolik jsme v práci rádi a jsme motivováni souvisí také s lidmi okolo nás.
- ✦ Spolupracovníci nás mohou motivovat i demotivovat.



39

## Sociální osobnosti

---

1. Mluví konkrétně (označují zdroj)
2. Rádi předávají dobré zprávy a nechce se jim předávat špatné
3. Když předává zprávu nemění obsah nebo jej mění k lepšímu (aby co nejmíň ublížily)
4. Obvykle snadno reaguje na pokusy o nápravu a napravuje.
5. V okolí jsou lidé, kterým se daří dobře, jsou spokojeni.
6. Vybírá si správné cíle.
7. Dokončuje (pokud je to možné, vždy dokončí započatou práci).
8. Stydí se, když něco udělá špatně a nechce o tom hovořit a přebírá zodpovědnost.
9. Podporuje konstruktivní skupiny a odporuje destruktivním skupinám.
10. Protestuje proti destruktivním aktivitám a pomáhá konstruktivním.
11. Pomáhá druhým a aktivně odporuje činům, které škodí.
12. Uznává, že věci mají svého majitele. Zabraňuje krádeži nebo zneužití.

40

## Traviči studní (Antisociální osobnost)

(většina vlastností se projevuje chronicky)

1. Mluví pouze všeobecně
2. Zabývá se výhradně špatnými zprávami, kritickými a ironickými poznámkami.
3. Při přenosu nějaké zprávy ji otočí k horšímu.
4. Jakákoliv náprava této osobnosti nefunguje.
5. V okolí traviče studní najdete lidi zdeptané, nemocné, neschopné ....
6. Vybírá si špatné cíle.
7. Není schopen dokončit nějakou práci. Nedokáže myslet v postupech.
8. Když mu předložíme důkazy - klidně se přizná, ale necítí zodpovědnost.
9. Podporuje pouze destruktivní skupiny a zuřivě bojuje proti konstruktivním skupinám.
10. Schvaluje pouze destruktivní činnosti a bojuje proti konstruktivním.
11. Pomoc jiným lidem ho dovede k šílenství. Schvaluje negativní způsoby pomoci.
12. Má špatný smysl pro majetek. Vlastnictví považuje za nástroj k ovládnutí lidí.

41

## Finanční motivace

- ✱ Průzkumy mezi dělnickými vrstvami dokázaly, že 95% z nich považuje finanční prémii za velmi účinnou pobídku.
- ✱ Musíme zde však zohlednit její velmi omezené trvání. Tyto prostředky jsou totiž většinou použity na pro zaplacení běžných výdajů, což znamená, že se na ně rychle zapomene.



42

## Perioda mzdového hodnocení

---

- ✦ Zajímavým řešením, jak zvýšit produktivitu pracovníků, a tedy i jejich motivaci je upravení periody, v jaké jsou vypláceny jejich mzdy.
- ✦ Během výzkumů došlo k nečekaným výsledkům, a to, že všichni pracovníci měli tendenci zvyšovat nasazení své pracovní činnosti v závislosti na přibližující se výplatě.
- ✦ U pracovníků s kratší periodou vyplácení se však toto zvýšení aktivity projevilo dvakrát oproti pracovníkům s delší dobou, po které je očekávala jejich mzda.

43

## *Dobře řízená pochvala*

---

- ✦ Pravidelné uznání a následné odměnění dobrých pracovních výkonů přitom může být jednou z nejnadhnějších cest pro udržení zaměstnanců ve spokojeném a produktivním stavu.
- ✦ Mnozí lidé si spojují svůj pocit sebehodnoty se svou prací.
- ✦ Lidé jsou rádi, když je jejich hodnota pro firmu uznávána nadřizenými a pracují ještě s větším zápalem a úsilím, když jsou si vědomi, že o nich management ví a váží si jich.

44

## **Kancelář – odměna v očích zaměstnance**

- ✦ Kancelář a její vybavení je pro zaměstnance otázkou prestiže a někdy je jeho důraz na svou kancelář až projevem jakéhosi teritoriálního cítění.
- ✦ Někteří lidé jsou natolik citliví v otázkách vlastní kanceláře, že jsou ochotni i opustit své stávající zaměstnání, pokud jejich kancelář neodpovídá prestiži postavení, kterou by také měla vyjadřovat.
- ✦ Kancelář je také obrazem určitého úseku kultury podniku.



45

## **Motivační programy**

- Podniky mohou pro své zaměstnance připravovat motivační programy.
- Jedná se zpravidla o systém služeb nebo zboží, které mohou zaměstnanci získávat se slevou nebo zdarma.
- ✦ Může jít o služby spojené s rekreací nebo rehabilitací, kulturním vyžitím a podobně.
  - ✦ Podniky mohou mít pro zaměstnance katalogy zboží, které si mohou pořídit se slevou.



46

## Osobní vybavení zaměstnance

---

Kromě kanceláře mohou působit pozitivně i pomůcky a zařízení, které má zaměstnanec k dispozici. Například:

- ☒ Služební automobil
- ☒ Mobilní telefon určité kategorie
- ☒ Přenosné počítače
- ☒ Druh oblečení
- ☒ Značkové pero ...



47

## *Týmová motivace*

---

- ☒ Řešením pro omezení negativních vlivů soutěžení mezi jednotlivci je posunutí zájmu v hierarchii o jeden stupeň.
- ☒ Přesunutí se na úroveň skupin nebo týmů lidí, posiluje interní kooperaci mezi lidmi.
- ☒ Výhodou je, že motivovaná skupina je znatelně efektivnější, než stejný počet motivovaných jednotlivců.
- ☒ Týmová práce navíc posiluje zaostávající zaměstnance a pomáhá jim dosahovat vyšších výkonů, než jakých by byli schopni dosáhnout samostatně.



48



## ***Spontánní odměny a uznání***

---

Na jakékoliv vynímečné výkony se zaměřují spontánní odměny, bez ohledu na to, kdy se objeví.

- ✦ Jejich „palebnou silou“ je jejich bezprostřednost.
- ✦ Pokud by uplynuly týdny nebo měsíce mezi výkonem a odměnou, nemělo by to na pracovníka příliš velký účinek. Je navíc více než pravděpodobné, že by ztratil chuť svůj výkon v budoucnu opakovat.
- ✦ Je důležité si pamatovat, že bezprostřední osobní uznání nadřízeného v podobě upřímných slov díky za odvedenou práci může znamenat mnohdy daleko víc, než příplatek ke mzdě s určitým zpožděním.

49

## **Vlastní práce**

---

- ✦ Samotná práce může být svým charakterem také významným motivačním faktorem.
- ✦ Kromě rutinních úkonů se mohou zaměstnanci podílet na zajímavých projektech.
- ✦ Řešit podnikové problémy v řešitelských týmech.
- ✦ Účastnit se zajímavých workshopů pro rozvoj svých pracovních dovedností.
- ✦ Být členy kroužků kvality.
- ✦ ...

50