Motivace a chování zaměstnanců v organizacích

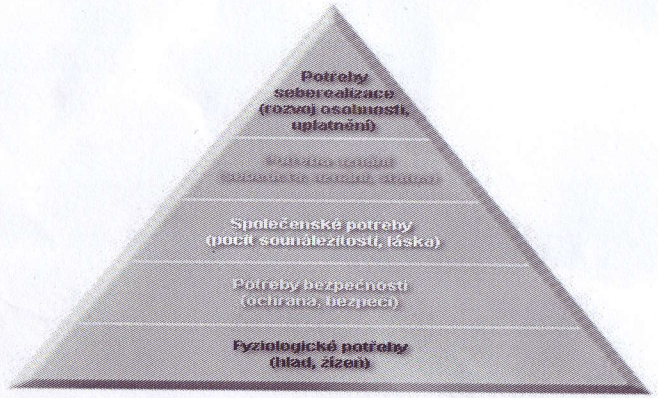
Pro organizace všech typů je důležité zajišťovat svůj účel. Efektivnější výsledky budou mít zaměstnanci, kteří mají pro svou práci dostatečnou motivaci.

Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce a pro zaměstnavatele se to projeví v dobře odvedené práci. Důležitým úkolem liniových manažerů i personalistů je hledat to, co motivuje zaměstnance na jejich pracovištích a vytvářet takové podmínky, které by lidi vedly k většímu zájmu o jejich práci a k lepším výkonům. S tím souvisí odstraňování těch prvků systému, které působí proti motivaci – demotivátorů. Pro pochopení různých druhů motivací pomáhá jednak Maslowova pyramida potřeb a Herzbergova dvousložková motivační teorie. Pracovní klima a s ním spojenou spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců mohou personalisté monitorovat různými výzkumy nebo účinnými metodami komunikace. Důležité je nejenom příčiny nespokojenosti zjistit, ale také je řešit. Jinak budou lidé při podobných akcích nedůvěřiví a nebudou ochotni spolupracovat. Aktivním procesem by mělo být neustále budování motivačního prostředí na každém pracovišti. K motivování svých spolupracovníků mají manažeři desítky metod, které je vhodné kombinovat a rozvíjet tak, aby lidé cítili uspokojení z práce a z toho, že pracují v dané organizaci.

Motivace není jednostranným procesem směřujícím shora dolů. Je dobré si uvědomit, že pro plnění pracovních úkolů a námětů, je nutné motivovat nejenom podřízené spolupracovníky, ale i kolegy (manažery), kterých se daný úkol také týká a stranou nemůže zůstat ani motivace nadřízeného, jehož podporu pro plnění úkolu rovněž potřebujeme.

- Manažer by měl motivovat podřízené, aby si uvědomili, že plnění šéfových přání jim přinese uspokojení.
- Motivovat kolegy je důležité proto, aby cítili, že se svou podporou kolegovi se přiblíží i ke svým cílům.
- U motivace nadřízených je důležité vzbudit v nich pochopení, že požadavky podřízeného odpovídají jejich vlastním zájmům.

Pro pochopení různých druhů motivací pomáhá často Maslowova pyramida potřeb:



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

Uspokojení základních potřeb

Psycholog Frederick Herzberg formuloval dvousložkovou motivační teorii, založenou na „motivačních" a „hygienických" faktorech.

Hygienické faktory – jsou základní lidské pracovní potřeby. Tyto faktory vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti. Může se jednat o jednoduché podmínky jako je parkovací místo blízko pracoviště, teplé obědy na pracovišti nebo prostor v šatně. Jiné mohou být podstatné jako například dostatek volných dní nebo přijatelná pracovní doba či bezpečnostní opatření na pracovišti. Většinou však jde o finance. Pomalý růst příjmů a nedostatek stimulů rychle pracovníky demotivuje, stejně jako nedostatek pracovní jistoty.

Druhou složkou Herzbergovy teorie jsou **motivační faktory** – jde o to, co skutečně nutí lidi uspět. Právě tyto faktory by měli manažeři používat, aby udrželi pracovníkovu spokojenost. Do jaké míry je člověk uspokojen svým úspěchem, souvisí výhradně s tím, jak je uznáván. Na druhé straně schopnost dosáhnout úspěchu záleží na tom, jak se mu práce líbí a jak je důležitá. Čím je práce odpovědnější, tím bývá pracovník spokojenější. Motivační faktory jsou založeny na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Motivaci zaměstnanců je možno zvyšovat jejich odpovědností a tím obohacovat jejich činnost.

Uspokojení základních potřeb v zaměstnání

Hygienické faktory

Plat, mzda a požitky - základní plat (mzda), příplatky, bonusy, volné dny, služební auto a podobně.
Pracovní podmínky - pracovní doba, uspořádání pracoviště, technické vybavení a pracovní pomůcky.
Politika organizace - pravidla a předpisy (formalizované i neformalizované), jimiž se řídí zaměstnavatelé i zaměstnanci.
Postavení - osobní postavení je dáno funkcí, autoritou a vzájemnými vztahy odrážejícími stupeň vzájemného porozumění.
Jistota v zaměstnání - stupeň důvěry, kterou má zaměstnanec v perspektivu další práce v organizaci.
Pravomoci a samostatnost - jde o rozsah, v jakém zaměstnanec samostatně vykonává svou práci.
Pracovní život - úroveň a typ interpersonálních vztahů v bezprostředním pracovním okolí zaměstnance.
Osobní život - osobním životem zaměstnance se rozumí čas strávený v rodině, s přáteli a věnovaný zábavám – je omezen časem stráveným v zaměstnání.

Motivační faktory - Proč fungují?

Úspěch - dosažení nebo překonání pracovních cílů je velice důležité, protože snaha dostat se dál a výš je jedním ze základních lidských stimulů. Je to jeden z nejmocnějších motivačních faktorů a neustálý zdroj uspokojení lidí.
Uznání – uznání úspěchu ze strany nadřízených je motivační, protože posiluje sebeúctu člověka. Pro mnoho lidí je už samo uznání odměnou.
Zájem o práci – práce, která poskytuje radost a uspokojení jednotlivcům i skupinám, motivuje daleko více než práce nezajímavá.

Odpovědnost - příležitost projevit pravomoc a sílu vyžaduje vůdcovské návyky, přijímání rizika rozhodování a sebeovládání – to všechno upevňuje sebeúctu a je silným motivačním faktorem.
Postup - povýšení, postup a rostoucí odměny za úspěchy jsou důležité. Největším motivačním faktorem je ovšem vědomí, že je povýšení možné. Důležité je, aby organizace měla jasně formulované možnosti postupu a kritéria i časový horizont dosažení tohoto postupu.

(Zdroj: KELLER, 2001, str. 10–11)

Motivy různých lidí

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

Demotivace a demotivátory

Stejně jako je důležité věnovat pozornost tomu, co lidi na pracovišti motivuje, musí personalisté a manažeři sledovat i takzvané demotivátory – to je to, co lidi demotivuje v práci. Úsilí o zavedení nových motivačních programů může být někdy zmařeno jedním nebo několika málo demotivátory, které se dlouhodobě přehlížejí a způsobují zároveň to, že lidé nevěří ani pozitivním změnám, které jim vedení organizace nabízí.
Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena špatným systémem v práci nebo přetížením. Jedny z nejviditelnějších ukazatelů demotivace jsou vysoká pracovní absence a velká fluktuace zaměstnanců.

Co lidi obvykle demotivuje:

- Nepřiměřený styl vedení, Nekompetentní nadřízený
- Mobbing nebo šikana 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

Důležitým úkolem personálního řízení je pravidelné ověřování spokojenosti zaměstnanců, aby se včas zjistilo, kdy začínají mít některé pracovní skupiny v organizaci problémy. Když se například začne zvyšovat množství odchodů a existuje podezření, že to souvisí s nízkou motivací nebo roste absence, je potřeba zasáhnout. Některé větší podniky dokonce zaměstnávají specialisty na sledování veřejného mínění v podniku.
Používanými nástroji jsou např. průzkumy spokojenosti nebo postojů zaměstnanců. Užitečným nástrojem pro zjišťování situace mohou být hodnotící pohovory, pokud se provádějí a nejsou pojímány pouze formálně. Důležité je, aby i běžné rozhovory se zaměstnanci nebo diskuse na poradách byly obousměrné a poskytovaly i manažerům zpětnou vazbu o situaci na pracovišti. Jiným způsobem získávání názorů a připomínek zaměstnanců mohou být speciální schránky umístěné na pracovištích. Jejich efektivita však nebývá velká, pokud je v podniku nedobrá atmosféra.

Uznávaný autor v oblasti teorie motivace Douglas McGregor rozlišuje dvě skupiny manažerských přístupů. Nazval je teorie X a teorie Y. Manažeři stylu X jsou přesvědčeni, že na jejich podřízené působí především jednání podle metody cukru a biče. Manažeři stylu Y si naopak myslí, že jejich podřízení mohou mít z práce uspokojení a sami se mohou snažit pracovat co nejlíp. Většina manažerů se ovšem nachází někde na škále mezi extrémy X a Y. Teorie X a Y se týkají nejenom jedinců, ale i celých organizací. Přitom v organizacích založených na přístupu X působí i manažeři typu Y a naopak.

Motivace zaměstnanců – problém se často zužuje jen na odměňování a zaměstnanecké výhody. Nedoceněny jsou zejména pochvala a komunikace s lidmi. Pravidelné uznávání a následné odměňování dobrých pracovních výkonů je jednou z nejlehčích cest pro udržení spokojeného a produktivního zaměstnance.

Motivační faktory

Osobnost manažera – základní MF, sledován je zejména jeho charakter a důvěryhodnost, vize a cíle, charisma a zápal pro věc. Důležité jsou jeho výsledky v práci a chování ke spolupracovníkům.
Komunikace a zpětná vazba – pokud manažer se zaměstnancem nemluví, znamená to pro zaměstnance mnohé. Manažer si musí dát pozor na obsah sdělení (to musí pracovníka motivovat). Informace musí být předávány v pravou chvíli na pravém místě.
Vlastní práce – významný MF, kromě rutiny existují jistě i zajímavé projekty, workshopy, kroužky kvality apod.
Spolupracovníci – kolegové – buďto nás motivují nebo nám znepříjemní život
Koučování – soustavný proces řízené diskuze, manažer pomocí návodných otázek a dílčích úkolů rozvíjí podřízené zaměstnance.
Finanční motivace – důležitý MF, velmi omezené trvání (odměny často použity na platbu za běžné výdaje a rychle se na ně zapomene)
Perioda mzdového hodnocení – k blížícímu se datu výplaty roste pracovní nasazení
Kancelář jako odměna v očích zaměstnance – otázka prestiže, souvisí s pracovním postupem
Motivační programy
Podniky mohou pro své zaměstnance připravovat motivační (systém služeb nebo zboží, které mohou zaměstnanci získávat se slevou nebo zdarma) – viz Student Agency. Rekreace, rehabilitace, vzdělání, kultura apod.
Osobní vybavení zaměstnance – auto, PC, mobil, oblek, pero

Týmová motivace – zmírňuje soutěžení mezi jednotlivci, posílení interní kooperace – silnější jedinci pracují pro tým a ti slabí se víc snaží.
Spontánní odměny a uznání – následují výjimečný výkon, efektivní ve své bezprostřednosti (musí být poskytnuty ihned)

Hodnocení práce a systémy odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců by mělo být pravidelnou činností, jejímž cílem je poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům o jejich pracovním výkonu nebo o plnění jiných úkolů souvisejících s jejich prací. Hodnocení zaměstnanců může být spojeno s finanční odměnou, ale řada podniků, které hodnocení provádí je s financemi nespojují.
Hlavní událostí je hodnotící pohovor, který provádí se zaměstnanci jejich bezprostřední nadřízení podle podnikové směrnice. Důležité je, aby tento pohovor probíhal v uvolněné atmosféře. Výstupem z pohovoru by měl být zápis o průběhu pohovoru a cíle nebo úkoly, na nichž se nadřízený i podřízený dohodli pro další období.

Systémem hodnocení je souhrn pravidel a technik, které jsou aplikovány v daném podniku nebo instituci. Hodnocením zaměstnanců naplňují vedoucí pracovníci povinnost, jež pro ně vyplývá ze zákoníku práce.

Dimenze, které patří do procesu hodnocení

- Znalosti zaměstnance
- Používané schopnosti
- Projevy charakteru (osobnost)
- Schopnost týmové spolupráce
- Používané know-how
- Dosažené výsledky
- Projevy motivace

Individuální hodnotící pohovor

Hodnocení není výsledkem spontánní a sporadické aktivity manažera. Úspěch zaručuje jen promyšlený přístup a metodologie. Existují dva obecné přístupy k hodnocení:

1. První užívá objektivní metody – testy, zkoušky dovedností (obdoba náboru a výběru kandidátů)
2. Druhý je veden formou dialogu mezi zaměstnancem a nadřízeným (každoroční pohovor; referentské a správní pozice, manažeři apod); užíváno stabilními podniky s nízkou mírou fluktuace.

Průběh pohovoru:
1. Kontrola splnění cílů z předchozího hodnocení
2. Porovnání výsledků hodnocení nadřízeným a sebehodnocení zaměstnance
3. Doporučení nadřízeného
4. Vyjádření hodnoceného
5. Dohodnutí cílů na další období

Odměňování zaměstnanců

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovení hodnoty prací v organizaci
Moderní pojetí nezahrnuje jen mzdu či jené formy peněžní odměny, ale i povýšení, formáln uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (kancelář, auto, fond na vzdělávání, holič masáže,…).
Systém oděňování má pak za úkol přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání stabilizovat zaměstnance a odměňovat je za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.

Mzdové formy

Časová mzda a plat – hodinová (dělníci), týdenní či měsíční částka za odvedenou práci
Úkolová mzda – nejjednodušší pobídková forma odměny. Odměna za jednotku práce.
Podílová (provizní) mzda – odvislá od rodaného množství
Mzdy za očekávané výsledky práce – odměna za dohodnutý soubor prací či výkon, odvedený za dohodnutý čas (v odpovídajícím množství a kvalitě). Smluvní mzda.

Dodatkové mzdové formy

Jsou jimi odměňovány výkon či zásluhy jedince.
Odměna za úsporu času (např. hodinova´ mzda + prémie za úsporu času)
Prémie – periodicky se opakující nebo jednorázové
Prémie manažerů – odvislé od úspěchu celého podniku
Osobní ohodnocení – hodnotí náročnost a dlouhodobé výsledky pracovníka; podléhá periodickému přezkumu
Odměňování zlepšovacích návrhů – pobídka (nárůst zisku či pokles nákladů)
Podíly na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku, výnosu či výkonu)
Příplatky – povinné (noční směny, svátky, prašnost apod.) a nepovinné /dohoda s odbory či vlastní iniciativa organizace)
Ostatní výplaty – dodatečná zvýhodnění (13. plat, vnoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, jubileum, náborový příspěvek)
Zaměstnanecké výhody – forma odměn, které organizace poskytuje za to, že jedinec je jejich zaměstnancem. Přihlíží se k funkci a zásluhám pracovníka, nejsou závislé na výkonu.

Uvolňování zaměstnanců z organizací

Je uskutečňováno v důsledku snahy managementu hledat úspory v nákladech na personál, může soviset is restrukturalizací, změnou technologií a postupů. Hromadné propouštění je v ČR ošetřeno platným Zákoníkem práce.
Činnosti spojené s propouštěním jsou pro personální management podniku velmi nepříjemné, leč nezbytné. Je důležitý citlivý přístup (viz outplacement – konzultace a zaškolení za účelem snazšího nalezení nové práce)

Důvody odchodu lidí z organizace

Díky prioritám EU dnes dochází k setkávání práce podnikových personalistů a státních institucí, které mají na starosti pracovní trh či ŘLZ v rámci státu.

Dle Michaela Armstronga existují 3 důvody, proč lidé opouštějí zaměstnání:
Dobrovolný odchod - pracovníci našli jinou pracovní příležitost
Důchod
Nedobrovolný odchod – hlavně díky nadbytečnosti, neschopnosti nebo nekázni
(ARMSTRONG, 2002, str. 413)

Příčiny nadbytečnosti – je zde od dob průmyslové revoluce; nárůst souvisí s hospodářským cyklem a fází recese. Od 70. let se z nadbytečnosti v Evropě stal palčivý jev (souvisí s přesunem výroby do méně vyspělých zemí).

Role personalistů při propouštění

Při propouštění většího množství lidí mají podniky v záloze zvláštní postupy (krizový management) či si najímají specializované manažery. Propouštění pracovníků, zejména to nedobrovolné není nic záviděníhodného (personalisté jsou předměty osobních útoků) a nedá se tomu vyhnout. Personalisté však mohou minimalizovat problémy a traumata – např. prostřednictvím rad liniovým manažerům (citlivý postup, průběh komunikace s propouštěnými, poradenské služby propouštěným, pořádání rekvalifikačních kurzů apod.).

Mezi povinnosti personalisty při snižování počtu zaměstnanců patří:

- Naplánovat – aby nedošlo k nadbytečnému propouštění
- Navrhnout a aplikovat náležité postupy
- Napomáhat dobrovolným odchodům
- Vytvářet systém kompenzací pro uvolněné pracovníky
- Poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti
- Outplacement (pomoc při hledání nového zaměstnání pro nadbytečné pracovníky; poradenství, rada při zahájení nové kariéry apod.) poradenství mohou zajistit i specializované personálí agentury. Vznik metody v UK.

Princip vůdcovství a řízení lidských zdrojů

Tržní situace nebo různé výzvy, před nimiž dnes stojí různé organizace, vyžadují uplatňovní vůdcovství či vedení. Rozdíl mezi managementem a vůdcovstvím spočívá v tom, že vůdci si uvědomují, že úkolu mohou dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých lidí, zatímco manažeři zpravidla ne. Vedení lidí je založeno na tom, že všichni spolupracovncí následují svého vůdce či vedoucího při naplňování jeho vize.

Úkolem vůdců je nalézat správný směr, kterým by se organizace měly ubírat a vytvářet podmínky pro naplňování úkolů spojených s cestou, kterou vytyčili. Sem patří výběr správných lídí a jejich výchova. Termín vůdcovství či vedení je v posledních letech velmi diskutovaným pojmem v oblasti práce s lidmi. Zjednodušeně řečeno, manažeři se většinou zajímají o úkol a vůdci zase o lidi.

Manažer a vůdce

Zatímco role manažera je spjata s autoritou, kterou mu formálně poskytuje organizace, vůdcovství s formální autoritou často nesouvisí. Vůdcem se v organizaci může stát člověk, bez ohledu na svou funkční pozici, pokud je silou své osobnosti schopen získávat ostatní k tomu, aby sledovali jeho cíle. Většina pracovních skupin má svého vůdce a tímto vůdcem nemus být její formální vedoucí.

Od manažerů se v organizaci očekávají rychlé výsledky. Úspěšní manažeři jsou proto odborníky na to, jak optimalizovat fungování stávající organizace a dosáhnout jejích cílů. Vedení je naproti tomu spojeno s tvorbou a dosahováním něčeho nového. Ve většině organizací je tato schopnost tou nejvzácnější.

Úkolem personalistů, v souvislosti s vůdcovstvím je hledat a nalézat vůdce a poskytovat vůdcům servis v oblastech jako jsou naplňování vůdcovy vize v oblasti personálného zajištění, hledání výkonných odborníků a nových vůdců a nástupců, budování organizace, budování efektivních pracovních týmů, motivování lidí, zajišťování školení a tréninků, podpora osobního růstu samotného vůdce stojícího v čele organizace.

ŘLZ musí přijímat vůdcovský styl a převádět ho různými opatřeními do organizační kultury. Skuteční vůdcové uvažují za horizont svého působení v organizaci a připravují organizaci preventivně na krizové situace i na to, aby zůstala funkční po jejich odchodu. Vůdcové zpravidla žijí podle určitých principů.