

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

Motivovat jen zvýšením platu se nevyplácí

Který šéf by si nepřál mít co nejvýkonnější podřízené? V takovém případě by se však měl zajímat o to, co je vlastně motivuje. Peněžitá odměna dokáže povzbudit, ale většinou jen dočasně. Dlouhodobější motivační efekt mají daleko levnější, ale o to složitější a na čas náročnější kroky. Patří mezi ně například vytvoření otevřené přátelské atmosféry na pracovišti, která poodhalí, co koho motivuje.

Motivovat zaměstnance není nic lehkého. Každého totiž dokáže k pracovnímu úsilí povzbudit něco jiného. U jedné osoby se motivační podněty mohu měnit i v čase. "Co motivovalo zaměstnance před půlrokem, rychle ztrácí platnost - stačí se přestěhovat či založit rodinu a hned jej bude zajímat něco jiného," říká lektorka manažerských dovedností Halka Baláčková. To, zda je lepší peněžitá, nebo jiná odměna, je proto velmi individuální. "Jisté však je, že při zjišťování, co koho motivuje, je osobní, citlivě vedený rozhovor nad všechny hmotné odměny. Podniky většinou sbírají rozsáhlé informace například o přáních a zvycích svých zákazníků, o kterých vědí téměř všechno, až do velmi osobních detailů. Podobné informace by však měli mít zejména sami manažeři a vedoucí pracovníci i o svých zaměstnancích," upozorňuje lektorka Halka Baláčková.

Když šéf pochybuje, pochybují všichni

"Pokud manažer naznačí svým lidem, že o úkolu sám předem pochybuje, výsledek bude podle toho vypadat," míní dále Halka Baláčková. Manažer by měl svým lidem také projevovat důvěru - ne například bezhlavým přehazováním svých povinností na jejich bedra, ale tím, že je bude brát víc jako pracovní partnery než jako podřízené. Dobré je také podpořit vzájemnou motivaci mezi kolegy. "Kolega kolegovi může Snažte se vyšší mzdy ujednat již v přijímacím pohovoru o místo a nečekejte, že se vám po zkušební době zvýší!

významně prospět snahou o spolupráci, výměnou důležitých informací, pochvalou jeho práce, nabídnutím pomoci," vysvětluje personální poradkyně Jana Lamačová. A kdo motivuje šéfa? "Kromě jeho nadřízených to mohou být i podřízení pracovníci. Samozřejmě ne laciným pochlebováním či posluhování. Velmi však ocení jejich loajalitu, odpovědnost, férové jednání, znalosti, pracovní úsilí, dobré nápady," dodává Lamačová.

Motivaci si nosíme v sobě

Určitý motivační pohon k práci by měl mít každý zaměstnanec také ve svém nitru. Nikdy nejsou podmínky nastaveny ideálně tak, aby byl ve své práci povzbuzován za každých okolností. "Kdo mi sebere motivaci? Kdekdo! Záleží hlavně na mně. Jaké signály vysílají motivovaní pracovníci?

- * Dobrovolně a aktivně se hlásí k plnění složitějších či nových úkolů.
 - * Pracují pro co nejlepší výsledek, a ne kvůli dodržení "předpisů" či nevyřčeným očekáváním.
 - * Na otázky odpovídají přímo.
 - * Při zadávání úkolů se neptají: "Proč zase já?" "Kdo to má stihnout?"
- ě, jak rychle hodím flintu do žita," říká Martin Vosecký z poradenské společnosti Catro. Podle něho může například uklízečku demotivovat líná spolupracovnice, generálního ředitele velké továrny jeho nový přímý podřízený, o kterém se domnívá, že mu ho dosadili akcionáři, aby na něj donášel. "I člen

týmu může škodit skupinovým zájmům a demotivovat. Například pracovitý nováček v týmu lenochů či génus v kolektivu průměrných. A nebo do funkčního týmu lidí, kteří kouří v kanceláři, přijde zavilý nekuřák prosazující svá práva," vysvětluje Martin Vosecký. Zrovna tak může podle něho demotivovat stejnost. Dostane-li deset bezradných na pomoc jedenáctého bezradného, tak to asi také nebude ono. "Často se demotivujeme sami už jen tím, jak si organizujeme práci, čas, jak se obklopujeme lidmi horšími, než jsme my sami, a pak si stěžujeme, jak se na nikoho nemůžeme spolehnout."

Ideální vzpruha pro zaměstnance

Většina motivačních teorií se shoduje v jednom - pokud práce člověka baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z Jaké signály vysílají demotivovaní pracovníci?

- * Jsou pasivní, úkoly řeší polovičatě.
- * Skleslý postoj, nepozornost, roztěkanost, poklepávání prsty, projevená netrpělivost.
- * Na pracovišti je napjatá atmosféra, důležitá sdělení kolují "tichou poštou".
- * Zvýšená nemocnost nebo častá fluktuace pracovníků.

nejvyšších motivací, jichž se mu v zaměstnání může dostat. "Ovšem pokud jsou ostatní, tedy peněžitě a hmotné odměny na dobré úrovni ve srovnání s okolními možnostmi. Nehovořím teď o manažerech nebo podnikatelích, kteří mají navíc značnou svobodu a možnost tvořivě se uplatnit," říká Halka Baláčková. Pouze finanční motivace většinou nestačí. Je krátkodobého charakteru, lidé si na větší příjem rychle zvyknou a za krátkou dobu (pár měsíců) tato motivace přestává působit. Podobné to je s fixními a nepeněžitými výhodami. Lidé si jich všímají, zejména pokud je začnou postrádat. Motivace pracovníka by proto měla být citlivou a uváženou kombinací finančního ohodnocení a nepeněžitých pobídek, jako je pochvala, zájem firmy na profesionálním růstu pracovníka a využití jeho dobrých nápadů.

Zdroj: zamestnani.idnes.cz

© EPRAVO.CZ - Sbírka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz