

Motivace zaměstnanců

Mgr. Kateřina Koželská, Mgr. Renata Šalatová
Hormed, s.r.o.

UMĚNÍ MOTIVOVAT JE UMĚNÍM DOSTAT ZE ZAMĚŠTNANCŮ TO NEJLEPŠÍ, CO V NICH JE.

Motivace pochází z latinského slova moveo neboli pohybovat se, uvést do pohybu v žádoucím směru. To je přesně vystižení toho, co od pracovní motivace očekáváme, přimět pracovníky vynaložit určitou námahu k tomu, aby byly splněny organizační cíle, které v ideálním případě budou považovat za osobní. Dostáváme se k základnímu požadavku na efektivní motivaci: je třeba mít jasné, srozumitelné cíle.

Klinika DENT je moderní zdravotnické pracoviště, zaměstnávající 16 pracovníků v 5 ordinacích vč. pracoviště dentální hygieny. Vedení kliniky má jasnou představu o organizačních cílech: stabilní portfolio klientů/samoplátců, kteří využívají nabízené komplexní služby. Nejde tedy o ošetření velkého množství klientů, ale kvalitní ošetření za odpovídající cenu (cíl). Při budování motivačního systému na klinice si management položí základní otázku:

CO POTŘEBUJEME / CHCEME DOSÁHNOUT MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM?

Potřebujeme, aby naši zaměstnanci:

- poskytovali kvalitní, profesionální výkon (oceňujeme odbornost),
- byli orientováni na maximální přizpůsobení individuálním potřebám klientů (oceňujeme proklientský přístup – bezkonfliktní komunikaci, vstřícné chování),
- byli týmem, schopným vzájemné komunikace a spolupráce (oceňujeme schopnost zaměstnanců stát se stabilní součástí celku).

Motivační systém bude v ideálním případě obsahovat takové způsoby/nástroje, které povedou ke zvyšování od-

bornosti, orientaci na proklientský přístup a týmovou spolupráci.

První otázka efektivního motivačního systému zní: jakých cílů chceme motivací dosáhnout?

MOTIVOVAT ZE VNITŘÍ NEBO Z VENČÍ?

Zjednodušeně řečeno, motivovat lze dvěma způsoby, za prvé tím, že lidé vykonávají práci, která je v souladu s jejich potřebami, cíli (motivace vnitřní) a za druhé dodáváním vnějších stimulů, ať již jde o peníze, pochvalu, kariérní postup a další...(motivace vnější).

Karolína a Klára jsou dentální hygienistky na jedné prestižní klinice, kde jako všichni zaměstnanci dostávají nadprůměrný plat a řadu benefitů (poukázky na obědy, permanentky do fitnesscentra, vzdělávací programy). Karolína jako mladá žena bez závazků, studující distančně vysokou školu, s finančním zatížením hypotékou, pracuje na klinice především z finančních důvodů. Nadstandardní plat zajistí, že pokryje všechny své náklady a ještě jí zůstanou prostředky na náročné koníčky a studium. Klára považuje práci na klinice za určitou prestiž, po mateřské dovolené nastoupila na místo, kde se může realizovat a dále profesně rozvíjet. Navíc, její zkrácená pracovní doba jí umožní, aby se věnovala dceři, a to vše za slušný plat.

Protože se v posledním půlroce na klinice zásadně zvýšily požadavky na práci především v pozdních odpoledních hodinách a v sobotu, nabídla přednosta kliniky ve snaze motivovat hygienistky 30% příplatek za práci ve všední den od 17 hodin a 70% v sobotu dopoledne (vnější stimuly). Výsledek? Karolína vydržela pracovat v požadované pracovní době 2 měsíce a pak dala výpověď, i přes podstatně vyšší plat zjistila, že nestihá často školní do-



cházkou a oblíbené sportovní aktivity večer. Klára o výpovědi začala uvažovat ve chvíli, kdy si uvědomila, že její dcera zůstává ve školce jako poslední.

Vrchní sestra má před sebou množství požadavků na dentální hygienu klientů a od září žádnou hygienistku. Co dělat? Zkušená vrchní sestra volí cestu dialogu. Při pohovoru v přátelském duchu s oběma sestrami zjistila, že Karolína ráda vymění jeden volný den navíc v týdnu (pátek) za 3 dny prodloužené pracovní doby do večera, zatímco Klára uvítá 3 dny dopoledních směn za jeden 12-hodinový den v pátek a sobotní směnu. Vrchní sestra zvolila cestu vnitřní motivace, dokázala přimět obě sestry k tomu, aby se společně zamyslely nad tím, co v současné situaci potřebují pro svůj osobní i pracovní komfort. Zajímala se o jejich potřeby, zájmy. U Karolíny našla motiv efektivnějšího a kvalitnějšího trávení volného času, sladění studia, práce a koníčků. U Kláry potřebovala profesní realizace se skloubením péče o dceru v širší rodině. Obě navíc práce baví a se svým týmem kolegů/gyň vycházejí dobře.

Kdyby vedení kliniky situaci řešilo v opačném pořadí, tedy první hledat vnitřní motivaci zaměstnanců (jak „skloubit“ pracovní požadavky s vnitřními potřebami sester), a až poté, co nenaleznou řešení, nastavit vnější stimulaci (příplatky), ušetřilo by energii, čas, zbytečné napětí v týmu po dobu výpovědi a finanční prostředky.

První hledejte vnitřní motivy, až poté se orientujte na vnější stimulaci. Vnější stimulace je vždy nákladnější (a nejenom na finance), krátkodobější a méně efektivní než motivace vnitřní!

JAK ZJISTIT, CO ZAMĚSTNANCE MOTIVUJE?

Každý člověk v sobě skrývá určitou motivační strukturu – potřeby (pocit nedostatku něčeho-může se jednat o finance, potřebu být členem týmu, potřebu sounáležitosti, profesní prestiže...), zájmy (kladný citový vztah k určitým činnostem), hodnoty (zdraví, rodina, volný čas, kariéra, materiální blahobyt). Motivační struktura je určitým směrem potřeb, zájmů, hodnot a často návyků, které jsou ryze individuální a v čase se vyvíjející.

Co motivuje jednoho zaměstnance, nechá druhého chladným. Z toho plyne: **je třeba motivační strukturu zaměstnanců cíleně zjišťovat.**

Jak zjistit motivaci a proč jí vůbec zjišťovat? Vrchní sestra v uvedeném příkladu mohla konstatovat, že dle zákónku práce je vedení kliniky oprávněno za příslušných podmínek nařídit práci v odpoledních hodinách či o víkend. Mohla vypsát výběrové řízení na dvě hygienistky, které by již od nástupu byly srozuměné s pracovní dobou (kliniky by to stálo peníze, čas a energii, dle výzkumných šetření stojí fluktuace jednoho zaměstnance firmu 3-5 násobek platu – náklady na výběrové řízení, adaptace, menší výkonnost ve zkušební době apod.). Tento postup může

opakovat nekonečně dlouho, protože pravděpodobnost, že zaměstnanec bude nespokojený při manažerském přístupu preference stimulací zvenčí, je poměrně vysoká. Pokud se nespokojenému zaměstnanci naskytne stejná či podobná pracovní příležitost, je jednoduchým řešením přijmout ji. Spirála výběrové řízení-přijímání nových zaměstnanců-propouštění se začíná.

Vrchní sestra se rozhodla pro druhé řešení, hledat průnik pracovních požadavků (pracovní doba) s osobními potřebami Karolíny a Kláry (volný čas, sladění pracovního/ osobního života, pozitivní emoce spojené s vědomím, že se mohou věnovat studiu, dceři...). Co k tomu potřebovala? Především to byl lidský rozměr pracovního vztahu (potřeba vytvářet přátelské pracovní vztahy, empatie), manažerský přístup (demokratický způsob vedení, manažer jako kouč), schopnost vést rozhovor (komunikační a vyjednávací dovednosti) a dovednost nacházet zájmy, potřeby neboli vytvořit atmosféru důvěry, aby Klára a Karolína bez obav mohly sdělit své skutečné potřeby.

Efektivní komunikace se zaměstnanci je základem pro zjišťování vnitřní motivace. Je jedno, zda jde o komunikaci průběžnou nebo na společných pracovních setkáních (porady, vizity). Jednou z nejdůležitějších příležitostí k motivaci je pravidelný hodnotící pohovor jako zpětná vazba pro obě strany, který by měl být motivační již z podstaty (ačkoliv tomu často nebývá).

JAKÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE MÁTE K DISPOZICI?

Úspěšná organizace nabízí „mix“ motivačních nástrojů, které kombinuje v závislosti od individuálních motivačních profilů pracovníků.

Čím více jsou motivační systémy zaměřeny individuálněji, tím jsou účinnější a dlouhodobější.

Pokud hovoříme o motivaci, jako první nás pravděpodobně napadne finanční odměna (neboli „výplata“). Jsou peníze nejdůležitějším motivačním faktorem? Na této otázce se neshodnou ani personální manažeři, ani řada výzkumných studií. Přes řadu rozporů je jedno jisté, finanční motivace je přeceňována, velmi často na úkor faktorů sociálních (být součástí určitých skupin, být přijímán, respektován).

Skladba finanční odměny, tedy základní plat, odměny, bonusy jsou definovány platnými mzdovými předpisy (v případě státních zařízení), či smluvně v případě soukromých zařízení. V drtivé většině případů má nadřazený pracovník možnost stimulovat zaměstnance určitou složkou platu (odměny, osobní ohodnocení apod.). Kritéria pro přidělení nenárokových složek mzdy by měla být jasně definována (kvalita výkonu, počet úkonů...).

Na „naší“ klinice je skladba mezd následující. Přibližně 70% mzdy je nároková, 30% nenároková, z toho 20%



osobní ohodnocení a 10% čtvrtletní prémie podle výsledků kliniky. Sestra Karolína i Klára pobírají obdobnou základní mzdu, mají tutéž kvalifikaci a přibližně stejné dlouhou dobu praxe. Management kliniky nemá stanoveny žádné závazné mzdové tarify, nicméně tímto přístupem sděluje: ceníme si odbornosti i praxe a jsme v tomto ohledu spravedliví. Přibližně 20% platu má formu osobního ohodnocení, oceňuje se kombinace týmové spolupráce (jak se se mnou spolupracuje a jak se podílím na plnění týmových cílů?) a proklidentského chování (jak jsou se mnou spokojeni klienti?). Výše osobního ohodnocení se mění každý rok po hodnotícím pohovoru (pravidelná zpětná vazba o pracovním výkonu na začátku každého kalendářního roku), nebo ve zvláštních případech (mimořádný nebo naopak zhoršený výkon). Zaměstnanci mají jistotu, že budou ohodnoceni podle předem daných, objektivních kritérií. Čtvrtletní prémie dostanou všichni, pokud se splní stanovený finanční limit zisku kliniky. Je jasné, že k vyššímu platu vede cesta jen přes dostatečný počet kvalitně ošetřených klientů a v případě adekvátního využívání zdrojů (pokud se neplýtvá energiemi, pomůckami, zdravotnickým materiálem...). Takto stanovené mzdové podmínky jsou transparentní, neboli všichni vědí, za co jsou odměňováni a spravedlivé, kritéria jsou objektivní.

Pokud potřebujete nárazově zvýšit výkon v určitém časovém úseku, ideální je jednorázová finanční odměna. Její efekt je však krátkodobý (výkon před termínem plánovaných odměn rychle narůstá, velmi rychle však klesá). Zlaté pravidlo pro využívání jednorázových odměn zní: „nezasílejte je „anonymně“ na účet, ale předávejte osobně (byť by to byla „výplatní páska“ v době elektronického účetnictví), vytváříte tím pocit něčeho mimořádného. V našem případě: „Karolíno, děkuji Vám za ochotu ošetřit o 50 klientů za prosinec navíc, kromě zvýšené hodinové mzdy za přesčasy jsem Vám napsal odměnu 4000 Kč navíc“.

Pravidelné odměny (čtvrtletní/roční prémie, bonusy) ztrácejí po určité době stimulační efekt, jsou-li pravidelně vypláceny, stávají se pro zaměstnance samozřejmostí, jejich motivační potenciál je zanedbatelný. V našem případě přednostka kliniky na měsíční poradě shrnuje: „Za druhý kvartál 2012 Vám budou na účet připsány odměny. Ošetřili jsme stejný počet klientů jako minulý čtvrtletí, což je velice dobrý výsledek, který nám umožní ocenit vás a navíc jste byli dobrými hospodáři-platby za energie a materiál zůstávají stejné“.

Kromě finančního ohodnocení máte celou řadu dalších možností, jak motivovat:

- **Správně stanovené cíle** jsou jedním z neefektivnějších nástrojů (viz jeden z předchozích článků).
- **Vzdělávání.** Z řady výzkumů vyplývá, že vzdělávání je velmi žádoucí motivace, zejména odborné a jazykové programy. Dejte zaměstnancům možnost podílet se na výběru jejich vzdělávacích aktivit.

NEJČASTĚJŠÍ FAKTORY DEMOTIVACE:

- neprůhledný systém odměňování
- neakceptace cílů kliniky
- nedostatečná komunikace vedení se zaměstnanci
- absence zpětné vazby (nevím, „jak si stojím“)
- zpětná vazba pouze negativních informací („co se“ povedlo je samozřejmé)
- „špatné“ vztahy na pracovišti
- nejistota pracovní pozice

- **Práce samotná.** Zaměstnanci ve specializovaných profesích dávají často přednost náročným práci s jistou dávkou pestrosti. Jedním z řešení je obohatit pracovní náplň (Které výkony bych ještě chtěl/a vykonávat? Na co se chci ještě specializovat?), nebo nechat zaměstnance rotovat (pracovníci se postupně seznámí s tím, co dělají kolegové).
- **Participace.** Jedním z nejvíce oceňovaných benefitů současnosti je pružná pracovní doba. Kdykoliv je to možné, povolte pružnou pracovní dobu. Soustředte se na výsledky, nikoliv přesné dodržování pracovní doby.
- **I komunikace** je jedním z motivačních nástrojů. V pravidelných časových intervalech byste si měli udělat čas pro každého zaměstnance, vyčleňte si časový prostor, kdy za Vámi může přijít „kdokoli“ z pracovníků. Oceňovaným způsobem motivace je možnost být s kolegy i při takové příležitosti, jako je bowling, pozdní oběd s kolegy nebo sportovní akce. Vyčleňte budget, který si zaměstnanci mohou dle své volby využít pro zvolenou společnou akci.
- **Sportovní a kulturní vyžití.** Tyto možnosti nemusí stát firmu mnoho, řada zaměstnanců ocení, že může využít s rodinou permanentku do aquacentra, fitcentra nebo do ZOO.
- **Jistota.** Někteří zaměstnanci považují jistotu zaměstnání za jeden z nejdůležitějších faktorů.
- **Styl řízení.** Způsob, jakým je se zaměstnancem jednáno, patří k základním potřebám nazývané jako „sociální“. Způsob profesního, ale zejména lidského přístupu lidi motivuje nebo demotivuje k setrvání u zaměstnavatelé.
- **Pochvala.** Nakonec nejlevnější, ale nejvíce opomíjený prostředek motivace – poděkování, ocenění, pochopení. „Děkujeme vám všem, že jste v uplynulém čtvrtletí pracovali příkladně.“ „Ceníme si, jak jste rychle reagovali při přechodu na nový systém“.

Nezapomeňte. Ať je motivační systém jakýkoliv, musí být spravedlivý pro všechny.

(kk, rš) 