

Motivaci ovlivňuje očekávaná odměna a význam motivátorů

Jedním z přístupů, jak změřit, zda a jak zaměstnavatel dokáže motivovat své zaměstnance, je dostatečně přesný odhad, jak zaměstnanci za předpokladu, že dobře vykonávají svoji práci, hodnotí pravděpodobnost dosažení odměny a také důležitost konkrétních motivačních pobídek.

Uvedený přístup vychází z tzv. Vromovy teorie očekávání, podle níž, pokud jsou lidé přesvědčeni o dosažitelnosti cíle (expektace) a o tom, že za jeho dosažení budou náležitě oceněni (instrumentalita), a navíc jsou i přesvědčeni o atraktivnosti ocenění (valence), pak jsou motivováni cíle dosáhnout. V případě pracovní motivace je cílem dobře odvedená práce. Na základě zmíněného teoretického přístupu byly pro měření motivace zaměstnanců v organizacích použity dvě baterie otázek. Jedna měří očekávání spojená s dosažením odměny na základě vybraných deseti motivátorů. Druhá baterie otázek měří důležitost oněch motivátorů z hlediska zaměstnance.

ZAMĚSTNANCI HODNOTÍ OČEKÁVANOU ODMĚNU

Pravděpodobnost dosažení očekávané odměny hodnotili zaměstnanci na pětistupňové škále souhlasu s deseti indikátory, které představují jak vnější, tak vnitřní motivátory. Mezi vnější motivátory

patří finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, povýšení, pochvala nadřízeného, vstřícnost spolupracovníků a získání lepší práce. Mezi vnitřní motivátory náleží získání dobrého pocitu z odvedené práce, dosažení vyšší autonomie při výkonu práce, příležitost k rozvoji schopností a dovedností a možnost učit se nové věci. Zaměstnanci byli následně vyzváni k tomu, aby na stejné škále ohodnotili, jak jsou pro ně uvedené motivátory důležité.

S ROZDÍLY LZE DÁL V HR PRACOVAT

Rozdíl mezi udávanou mírou pravděpodobnosti dosažení odměny a důležitostí, kterou zaměstnanci přisuzovali jednotlivým motivátorům, pak ukazuje mezery v personální práci firmy. Současně však představuje prostor, v němž je možné s motivací zaměstnanců pracovat a pokusit se ji posílit tak, aby její nedostatek nevedl k poklesu výkonnosti nebo až k nežádoucí fluktuaci lidí.

Měření motivace lidí v různých typech společností (v %)

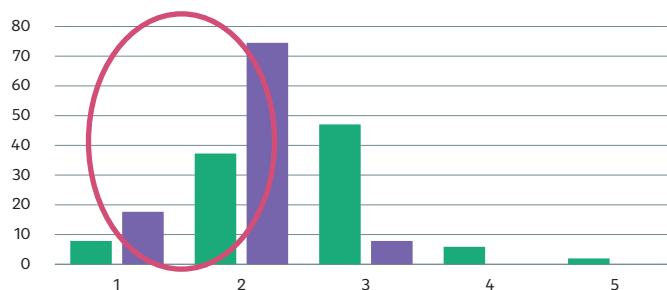
■ Pravděpodobnost úspěchu ■ Důležitost

Podnik 1 - IT firma



Rozdíl mezi důležitostí a pravděpodobností u součtu 1. a 2. bodu škály je 37,5 p. b.

Podnik 2 - vysoká škola



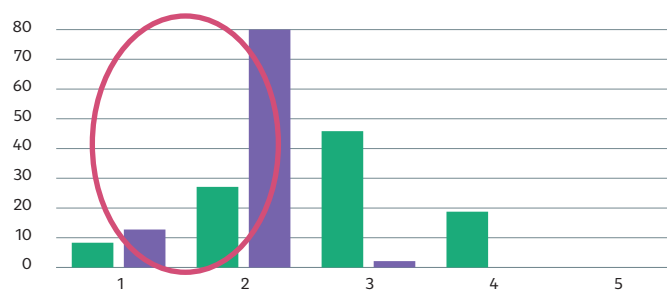
Rozdíl mezi důležitostí a pravděpodobností u součtu 1. a 2. bodu škály je 47,1 p. b.

Podnik 3 - městský úřad



Rozdíl mezi důležitostí a pravděpodobností u součtu 1. a 2. bodu škály je 57,1 p. b.

Podnik 4 - poskytování soc. služeb



Rozdíl mezi důležitostí a pravděpodobností u součtu 1. a 2. bodu škály je 62,5 p. b.

Zdroj: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPS)

Náš ústav provedl v uplynulých letech sérii výzkumů tohoto typu v podnicích různých velikostí a oborů. Výsledky těchto výzkumů chci představit v tomto článku. Vybral jsem rozdílné výsledky měření ze čtyř menších organizací, které se liší svou činností a právní formou (městský úřad, IT firma, krajská příspěvková organizace poskytující sociální služby a vysoká škola). Jaké výsledky tedy výzkum pro každou organizaci přinesl?

V případě, kdy zaměstnanci hodnotili pravděpodobnost dosažení odměny, jsou kladné odpovědi, jak je vidět v uvedených grafech, situovány převážně kolem středu (body 2 a 3) škály, která vznikla jako součet dílčích škál deseti použitých indikátorů. Naopak v případě důležitosti, kterou zaměstnanci přisoudili motivačním pobídkám, jsou kladné odpovědi koncentrovány více do prvních dvou bodů škály. Rozdíl procentního zastoupení sečtených prvních dvou bodů škály důležitosti a škály pravděpodobnos-

ti dosažení odměny se u jednotlivých firem pohybuje v rozpětí od 38 do 63 procentních bodů. Rozložení kumulovaných odpovědí ve vybraných čtyřech podnicích ukazují následující grafy seřazené podle velikosti bodových rozdílů mezi škálou důležitosti a škálou měřící pravděpodobnost odměny.

NEJVĚTŠÍ ROZDÍLY U FINANČNÍCH ODMĚN

Z hlediska jednotlivých deseti konkrétních položek - motivátorů -, ze kterých byla pro každou z firem vytvořena zmíněná součtová škála, byly největší rozdíly mezi důležitostí a pravděpodobností zaregistrovány v případě finančních odměn a pohybovaly se u jednotlivých firem v rozpětí 35-53 procentních bodů. Druhým motivátorem s nejvyššími rozdíly byla vstřícnost spolupracovníků, kde se údaje pro jednotlivé firmy lišily od 37 do 61 procentních bodů. Uvedená nejvyšší hodnota (61 procentních bodů) byla v tomto případě zaregistrována

u organizace poskytující sociální služby, což nesvědčí o příliš dobré atmosféře uvnitř firmy, a byl to také jeden z důvodů, proč si vedení průzkum nechalo zpracovat. Dalšími problematickými motivátory u sledovaných firem se ukázala být nedostatečná příležitost rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků a dále možnost získat lepší práci v rámci firmy. Nejvíce položek (osm ze sledovaných 10) s velkými rozdíly bylo registrováno u vysoké školy.

RŮZNÉ PROFESNÍ HODNOTÍ MOTIVÁTORY RŮZNĚ

Pokročilejší analýzy mohou pak zjištěné nedostatky a problémy přesněji lokalizovat ať už z hlediska organizačního (pracovního a organizačního zařazení zaměstnanců) nebo sociální struktury (pohlaví, věk, vzdělání a příjem zaměstnanců) firmy. Každá ze socioprofesionálních skupin přisuzuje větší či menší důležitost některému z motivátorů a současně má různá očekávání, a tudíž různě hodnotí skutečnost, ▶

Očekávaná odměna a důležitost motivačních pobídek u poskytovatele sociálních služeb

(Součet souhlasných a nesouhlasných odpovědí na pětistupňové škále v %)

	Rozhodně a spíše souhlasím (1+2)	Ani souhlas, ani nesouhlas (3)	Spíše a rozhodně nesouhlasím (4 + 5)	Rozdíl důležitosti (B) a očekávání (A)
A Dostanu prémie, vyšší plat	47,9	20,8	31,3	34,7
B Dostat prémie, vyšší plat	82,6	10,9	6,5	
A Lepší pocit z práce	93,6	4,3	2,1	6,4
B Mít dobrý pocit z práce	100,0	0,0	0,0	
A Příležitost rozvíjet schopnosti, dovednosti	63,0	26,1	10,9	30,4
B Příležitost rozvíjet schopnosti, dovednosti	93,5	6,5	0,0	
A Získám větší jistotu zaměstnání	62,2	24,4	13,3	27,1
B Získat větší jistotu zaměstnání	89,4	8,5	2,1	
A Dostanu příležitost učit se nové věci	58,7	28,3	13,0	32,4
B Dostat příležitost učit se nové věci	91,1	6,7	2,2	
A Budu povýšen	11,8	29,4	58,8	5,3
B Být povýšen	17,1	43,9	39,0	
A Budu méně kontrolován	34,9	27,9	37,2	35,6
B Být méně kontrolován	70,5	20,5	9,1	
A Nadřízený mě pochválí	59,6	25,5	14,9	17,0
B Být od nadřízeného pochválen	76,6	19,1	4,3	
A Spolupracovníci budou vstřícnější	37,0	50,0	13,0	60,9
B Mít vstřícné a přátelské spolupracovníky	97,8	2,2	0,0	
A Dostanu lepší práci	17,9	28,2	53,8	29,6
B Dostat lepší práci	47,5	42,5	10,0	

Znění otázek:

A) Do jaké míry souhlasíte s tím, že budete-li v zaměstnání dělat dobře svoji práci, nastane některá z uvedených skutečností?

B) Pro každého člověka je v práci důležité něco jiného. Označte prosím v každém řádku, za jak důležité považujete uvedené skutečnosti.

► jakým způsobem zaměstnavatel přistupuje k motivování svých zaměstnanců. Z hlediska firemní hierarchie výše postavení pracovníci zjednodušeně řečeno preferují tzv. vnitřní motivační pobídky na rozdíl od zaměstnanců zaujímajících nižší patra firemního žebříčku, kteří zpravidla dávají přednost pobídkám vnějším. Uvedené rozdíly nejsou dány jen rozdílným socioprofesioním zařazením, ale i různou povahou práce, která je v případě vzdělanějších pracovníků složitější a zodpovědnější a často se sama o sobě stává motivátorem.

Popsaná měření mají zejména diagnostickou povahu a mohou při včasné použití odhalit nedostatky v motivování zaměstnanců, pomoci zacílit opatření vedoucí k potřebným změnám a předejít tak vážným problémům spojeným se ztrátou

motivace a s případným odchodem klíčových zaměstnanců.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

V organizaci poskytující sociální služby byl vedle špatných interpersonálních vztahů registrován mezi pracovníky i značný rozdíl mezi důležitostmi a pravděpodobností získání finanční odměny za dobrou práci. Průzkum odhalil ještě další problematické motivátory. Jednalo se o nedostatek příležitostí k rozvoji dovedností a učení se novým věcem a dále o nedostatečnou autonomii při výkonu práce sociálních pracovníků. Navržená opatření se vzhledem k tomu, že organizace je financována krajským úřadem a má omezené finanční možnosti, soustředila na nácvik komunikačních dovedností a na posílení skupinové identifikace. Současně

se při detailnějších rozhovorech s pracovníky organizace ukázalo, že na práci s jednotlivými typy klientů panují rozdílné názory, které celou skupinu sociálních pracovníků silně polarizují. Vzhledem k tomu bylo doporučeno zpřesnit normativy poskytování péče v organizaci a zavést pravidelná tzv. skupinová supervizní sezení. V rámci těchto sezení mají účastníci možnost od spolupracovníků získat pod odborným vedením zpětnou vazbu o svém přístupu ke klientům, které mají na starosti. Supervize u tzv. pomáhajících profesí představuje významný potenciál pro změnu a zlepšení práce s klienty. Doporučení byla do konkrétní podoby dále rozpracována spolu s vedoucími pracovníky a personalistou organizace. ních služeb (více viz tabulka na této straně nahoře). ■