

# Motivácia je v rukách manažéra

**S otázkami, ako na základe vyššej motivácie zvýšiť produktivitu a kvalitu práce, ako zlepšiť vzťah zamestnancov k práci a v konečnom dôsledku ako pomocou vhodných motivačných nástrojov zvyšovať kreativitu zamestnancov, úzko súvisí veľká časť personálnej práce manažérov. Ako teda účinne motivovať?**

Firemná realita 21. storočia prináša so sebou potrebu hľadania nových ciest motivácie zamestnancov. Manažéri, ktorí chcú svojich podriadených účinne motivovať, musia na tieto trendy reagovať. Namiesto spoliehania sa na formálne právomoci svojich pozícií musia na motiváciu svojich zamestnancov používať silu svojej osobnosti a svojich vízií budúceho vývoja.

## MOTIVÁCIA JE ÚLOHOU MANAŽÉRA

Manažéri si často myslia, že motivácia ich zamestnancov závisí predovšetkým od ich osobných vlastností. Vzťah zamestnancov k práci je teda buď prirodzene dobrý, alebo naopak od prírody zlý a manažéri tieto postoje nemôžu zmeniť. Najväčší vplyv na úroveň motivácie zamestnancov však majú ich manažéri. Je to predovšetkým ich schopnosť jednať so zamestnancami priamo a otvorene, spravodlivo ich odmeňovať, oceňovať ich za dobrú prácu, vytvárať priaznivé pracovné prostredie, prispievať k pocitu zmysluplnosti prá-

## DELEGUJTE EFEKTÍVNE A BEZ CHÝB!

Delegovanie úloh a právomocí je veľmi zodpovedná činnosť, preto musíte byť pripravení teoreticky aj prakticky. Chyby pri delegovaní môžu spôsobiť obrovské škody nielen v pracovnej atmosfére, ale aj celému oddeleniu a firme.

Nie je jednoduché delegovať úlohy správne a zmysluplne. Na ktorého spolupracovníka môže a na ktorého by mala byť konkrétna úloha delegovaná? Vyhnite sa frustrácii zamestnancov, ktorí sa novou úlohou môžu cítiť preťažení alebo naopak podcenení.

### 1. Pred delegovaním:

- ★ správne naplánovať začiatok delegovania, aby mohla byť úloha vybavená načas,
- ★ termín ukončenia úlohy musí byť realistický,
- ★ zvolíť najvhodnejšiu osobu na pridelenie úlohy.

### 2. Pri odovzdávaní úlohy spolupracovníkovi:

- ★ jednoznačne formulovať ciele,
- ★ zabezpečiť všetky informácie, ktoré sú na vybavenie úlohy nevyhnutné,
- ★ poskytnúť nevyhnutné zdroje a pomocné prostriedky,
- ★ presne vymedziť rozhodovacie právomoci a kompetencie,
- ★ ubezpečiť sa, že spolupracovník v plnej miere porozumel zadanej úlohe.

### 3. Počas riešenia úlohy:

- ★ pravidelne kontrolovať pokroky spolupracovníka,
- ★ vzniknuté problémy podľa potreby konzultovať.

### 4. Po vybavení úlohy:

- ★ jasne vysloviť pochvalu,
- ★ prediskutovať problémy, ktoré vznikli v priebehu práce a neboli dostatočne vyriešené,
- ★ hľadať riešenia, aby pri nasledujúcom delegovaní nevznikli rovnaké problémy,
- ★ naplánovať nové úlohy na rozvoj pracovníka.

ce, vytvárať tímovú atmosféru a pod.

## SILA MOTIVAČNÝCH NÁSTROJOV

Z dlhodobého hľadiska možno dosiahnuť oveľa väčšiu výkonnosť zamestnancov vtedy, keď sa uprednostňujú pozitívne motivačné nástroje pred negatívnymi. Existujú dva základné spôsoby motivácie, ktoré väčšina manažérov dobre pozná: odmena a trest. V živote sa vyskytnú situácie, keď

tvivujú (odmeňujú). Jedným z najškodlivejších motivačných prístupov je odmeňovať rozdielny výkon rovnakou odmenou. Pred tvorbou akéhokoľvek systému motivácie a odmeňovania zamestnancov treba jasne stanoviť, aké správanie sa od zamestnancov vyžaduje a aké správanie chceme formou odmeňovania posilňovať.

Každý zamestnanec má v rámci spektra ľudských potrieb svoje jedinečné motivačné faktory.

## Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných.

manažér nemá inú možnosť, len zamestnanca potrestať či prepustiť. Ale skôr, ako sa k takému niečomu uchýli, mal by si byť istý, že na podporu požadovaného správania už vyčerpal všetky možnosti.

## ROVNAKÝ VÝKON, ROVNAKÁ ODMENA

Zamestnanci sa správajú podľa toho, aké správanie ich manažéri - či všeobecne ich firmy - mo-

úlohou manažéra je tieto faktory nájsť. Najjednoduchším spôsobom, ako zistiť, čo ľudí motivuje, je spýtať sa ich na to. Zistenie individuálnych či skupinových faktorov motivácie by sa malo stať základom systému motivácie a odmeňovania zamestnancov.

Na záver by sme radi pripomenuli, akú nezapustiteľnú úlohu pri motivácii zamestnancov zohráva vhodne načasovaná a výstižná pochvala. ■

## Desať osvedčených pravidiel, ako správne vyjadriť pochvalu

- ★ **Nechváľte príliš často a všetkých bez rozdielu**, lebo pochvala stratí svoj účinok.
- ★ **Chváľte úprimne**. Pochvala neúčinkuje správne, ak chválený človek cíti skrytý odpor a nechutá.
- ★ **Pochvalu vyjadrujte bez obmedzení**. Vyvarujte sa výrokov, ktoré úplne ničia sebadôveru, napr.: „Takýto výkon by ste mohli dosahovať aj častejšie!“
- ★ **Nechváľte spolupracovníkov ani v stave prílišného nadšenia**, aj keď môžete byť skutočne odôvodnené vo vytržení. Ak je pochvala vyslovená príliš emocionálne, stráca svoju hodnotu.
- ★ **Nezneužívajte pochvalu ako prestrojené ospravedlnenie za vaše nepriemerané správanie v minulosti**, napr. neoprávnenú alebo príliš tvrdú kritiku.
- ★ **Nevyužívajte chválu na odvrátenie pozornosti od viditeľných nedostatkov**, ktoré musia spolupracovníci vo firme znášať, napr. zlé pracovné podmienky, prepracovanosť, nízke mzdy. Vo všeobecnosti platí, že pochvala funguje ako úprimné ocenenie a motivácia len v zdravej podniko-

vej klíme a nie je náhradou za prevádzkové nedostatky.

- ★ **Chváľte na správnom mieste**. Niektorým ľuďom je nepríjemné, ak je im vyjadrená pochvala na verejnom mieste, iní sú práve v tejto chvíli obzvlášť hrdí a zvyšuje sa ich vnútorná motivácia.
- ★ **Dávajte pozor, aby sa verejná pochvala jedného zamestnanca nespájala s ponížením alebo pokarhaním iných**.
- ★ **Nechváľte všeobecne** („To ste urobili dobre!“), ale uveďte konkrétne neobyčajný výkon pracovníka.
- ★ **Pokúste sa pochvalu vyjadriť tak, aby ju bolo možné hlboko precítiť a aby si chválený zamestnanec uvedomil svoju dôležitosť**, napr. spomeníte jednoznačne pozitívny vplyv nadpriemerného zamestnanca na celý podnik a jeho vývoj. ■

Príloha Štýl (s. 67 - 71) pripravená v spolupráci s časopisom Úspešný manažér, © Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o. Viac na [www.raabe.sk](http://www.raabe.sk)