



Motivační program a komunikace se zaměstnavatelem

Podpora zaměstnaneckého rozvoje v knihovnách a dalších kulturních institucích

1. 6. 2022

Richard Ščerba, Národní knihovna ČR

Motivování zaměstnanců

- motivovaní zaměstnanci jsou **více kompetentní, výkonní, loajální** a stimulovaní k tomu **pracovat pro zaměstnavatele po dlouhou dobu**
- stěžejní role vedoucích zaměstnanců
- personální útvar sestavuje motivační program, nastavuje pravidla a zajišťuje administraci. Není jen v motivování stávajících zaměstnanců, ale i na potenciální zaměstnance (zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce).
- pravidla obsahují právní předpisy, vnitřní předpisy a kolektivní smlouva
- 4 pilíře: hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, nefinanční a finanční benefity

Hodnocení zaměstnanců

- **cíl: komplexně a objektivně zachytit pracovní výsledky, pracovní chování a rozvojový potenciál hodnoceného**, porovnat tato zjištění s požadavky na danou pracovní pozici a tím vytvořit předpoklady pro zvyšování výkonu organizace prostřednictvím
 - optimálního využívání potenciálu zaměstnanců, jejich cíleného rozvoje,
 - optimalizace investic do zaměstnanců,
 - zvýšení efektivity řízení zaměstnanců,
 - posílení objektivitu odměňování a vytvoření podmínek pro zvyšování motivace
- výstupem z hodnocení zaměstnanců jsou **stanovené cíle a úkoly, plány osobního rozvoje, identifikování klíčových pozic, nástupců, úprava v popisech pracovních míst a odměňování zaměstnanců**. Pravidelné hodnocení svým přímým nadřízeným: před skončením zkušební doby, průběžně neformálně a jednou ročně formálním pohovorem.

Odměňování zaměstnance

- tradičně nejdůležitější a nejsložitější nástroj při práci se zaměstnancem
- úkol: získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu výkonu a produktivity
- nástroje odměňování: tarifní plat, osobní ohodnocení (nadtarifní složka), mimořádné odměny jako motivační složka platu (návaznost na individuální výkon)
- zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity

- součástí odměny, které nemají často přímý vztah k pracovním výsledkům
- úloha péče o zaměstnance, často se přihlíží k délce zaměstnání, funkci či náročnosti práce
- cílem je získat a udržet si kvalitní zaměstnance
- nevedou často k růstu výkonu zaměstnance, ale přispívají ke stabilitě zaměstnance, očekávají se zejména s ohledem na konkurenční firmy
- seznam všech možných benefitů zaměstnavatele do interního dokumentu s názvem „Motivační program“

Motivační program jako interní dokument

- = **celkový přehled o nárocích/možnostech zaměstnance, snadnější orientace v nabízených benefitech**
- soubor pravidel, opatření a postupů k dosažení optimální pracovní motivace a optimálního pracovního přístupu k práci, podporující pracovní výkonnost zaměstnance
- stanovit pravidla – týká se jen zaměstnance na pracovní smlouvu či nárok i pro jiné zaměstnance?
- definovat normy, ze kterých vychází motivační program – zákoník práce, pracovní řád, kolektivní smlouva, dohoda o způsobu čerpání FKSP, interní předpis o home office, pružné rozvržení pracovní doby, stravování zaměstnanců a další

Poskytování benefitů

1. **plošné** benefity – všem zaměstnancům bez ohledu na jejich zájem
2. **pružné** benefity – možnost volby podle potřeb, nálady, preferencí – stanovený finanční limit, možnost flexibilně reagovat na poptávku po benefitech, rozšiřovat spektrum a šetřit tam, kde není poptávka
3. **kombinací** plošných a pružných benefitů
 - benefit, který je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění do limitu; ale i např. nápoje, dárečky či dary
 - benefit, který není osvobozen od daně z příjmů

Třídění benefitů (1/2)

- **benefity se vztahem k vykonávané činnosti**
 - ✓ příspěvek na stravování (stravenky, vlastní stravování, paušál; výše příspěvku),
 - ✓ bezplatné občerstvení, stojany s pitnou vodou, teplé nápoje,
 - ✓ delší placená dovolená,
 - ✓ další pracovní volno bez/s náhradou platu,
 - ✓ vzdělávání poskytované nad rámec bezprostředních potřeb (jazykové kurzy, konference, semináře),
 - ✓ nabídková povinnost zaměstnavatele,
 - ✓ odstupné nad rámec zákoníku práce,
 - ✓ náhrada v době překážek na straně zaměstnavatele – prostoje

Třídění benefitů (2/2)

- **benefity v podobě hmotného vybavení** – osobní auto k soukromému využití, mobily, notebooky, příspěvek na odívání
- **benefity osobní a sociální povahy – často hrazených z FKSP:**
 - ✓ výběr do limitu: příspěvek na dovolenou, péče o děti (jesle, školky, dětské skupiny, dětské tábory), příspěvek na kulturní aktivity, dentální hygiena, příspěvek na penzijní pojištění, vzdělávání, rehabilitace,
 - ✓ plošné: finanční zápůjčky či výpomoci, finanční dary u různých pracovních a životních výročí, pro seniory, ocenění dárců krve, čtenářský průkaz

Nevýhoda benefitů

- **nemají přímý motivační význam** – bez vlivu na výkon zaměstnance, zaměstnanec vnímá jako nároková složka, neuvědomují si náklady s benefity spojenými a pokud jsou zavedeny, obtížně se ruší
- u plošného poskytování – **nevyhovují všem zaměstnancům**, role mladý x starý zaměstnanec, často vnímáno jako bezpráví – nespokojenost, podněty ke změnám
- často se **vnímá jako samozřejmost** – „oni nabízejí toto“ a „co nabízíte vy?“ – důvodem benefitů by nemělo rozhodně být odpovědí na dotaz „vy toto neposkytujete, vždyť do poskytují všichni“

Zvýšení efektivity benefitů

- stanovit si **cíl**, kterých chceme dosáhnout – pokud řešíme zdravotní stav zaměstnanců – zacílení na tento segment
- **vnímat přínos benefitů a ekonomickou náročnost** – analyzovat přínos a přímé a nepřímé náklady. Můžeme si to dovolit?
- zjistit **potřeby a přání zaměstnanců** – ověřovat, jak zaměstnanci benefity hodnotí a reagovat na požadavky – dotazníkové šetření, s ohledem na zachycení skupin zaměstnanců (věkové segmenty, pohlaví, délka práce v organizaci, povolání apod.)
- **komunikace** jako základní předpoklad – zaměstnanci nejsou informováni, nevyužívají plný rozsah benefitů; zaměstnavatelé chybují v komunikaci – marketingový produkt, nabídku trvale připomínat,
- zohledňovat benefity **konkurence/obdobné organizace**

Spokojený zaměstnanec (1/2)

- pracovní nespokojenost negativně ovlivňuje: motivaci, a přímo i nepřímo výkonnost zaměstnance
- kvalitní zaměstnanec musí být vždy spokojený – úkol vedoucího zaměstnance
- příčiny nespokojenosti: nespravedlivé hodnocení a nedůvěra,

Nespravedlivé finanční i nefinanční hodnocení → snížení pracovního úsilí; hazard se zaměstnancem – snížení sebevědomí, zpochybňování sebe sama, obavy ze špatné práce, odchod

- citlivost i u relativně malé částky ve finanční odměně - rozhodují
- „každý dobrý čin musí být po zásluze potrestán“ – „*Proč se mám dřit, když to můj vedoucí nevidí a nezohlední při hodnocení?*“

Spokojený zaměstnanec (2/2)

- chyba: hodnotit všechny zaměstnance stejně - průměrně, nezohledňovat výkon či náročnost úkolů – nemá vedoucí zaměstnanec ulehčenou práci či nedostatek informací, a je na správném místě?
- strach vedoucího zaměstnance jako brzda

Projev nedůvěry ve schopnost zaměstnance

- kontrola nemá nic společného s důvěrou – vyvarovat se nadměrné a necitlivé kontroly

Vždyť je to lehké motivovat

- zaměstnanec musí vědět, co je úkol a že je pro něho důležitý
- za dobře vykonanou práci pochvala
- zaměstnanec spolurozhoduje, vyjadřuje se
- zaměstnanec ví o ekonomické situaci
- zaměstnanec rozvíjí svůj růst – nové zkušenosti
- zaměstnanec má ve svém vedoucím mentora, který podporuje jeho iniciativu
- zaměstnanec má zpětnou vazbu, zda pracuje bez/s chyb/ami
- zaměstnanec ví, že odměna je jen za dobře odvedenou práci
- zaměstnanec oslavuje společné úspěchy



Děkuji za pozornost

dotazy prosím zasílejte na:

richard.scerba@nkp.cz