

# Personální poradna

## Motivujte zaměstnance využitím pyramidy lidských potřeb

**Máte pocit, že své zaměstnance finančně motivujete dostatečně, a oni přesto neodvádějí práci dle vašich představ? Nevíte, jak je přimět využívat celý svůj pracovní potenciál? Peníze nejsou všechno. Je třeba zahrát i na jinou strunu než na peníze, a zaměřit se na další potřeby pracovníků.**

Americký psycholog Abraham Harold Maslow přišel s tezí, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k hraničním hodnotám, pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby zaměstnanců. V roce 1943 zveřejnil práci popisující teorii hierarchie lidských potřeb, která vešla ve známost coby Maslowova pyramida.

Základnu této pyramidy tvoří fyziologické potřeby člověka, tedy potřeba dýchat, najíst se, napít a zahřát. Na první stupeň své pyramidy postavil i potřebu rozmnožování. To vše jsou aktivity nejdůležitější pro zachování lidského života. Jakmile dojde k naplnění fyziologických potřeb, narůstá potřeba jistoty a bezpečí, které tvoří druhý stupeň jeho pyramidy. Mezi tyto požadavky zařadil jistotu zaměstnání, přístupu ke zdrojům, fyzické bezpečnosti, rodiny, zdraví a ochrany před násilím. Pokud nejsou uspokojeny tyto potřeby, dostává se člověk do stresu. Poté, co jsou naplněny tyto dva stupně, přichází na řadu společenské zařazení. Třetí stupeň pyramidy tvoří potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti, potřeba někam náležet a k někomu patřit. Sounáležitosti jsou míněny všechny potřeby týkající se mezilidských vztahů: přátelství, láska, rodina, známí, intimita (sex). Neuspokojení těchto potřeb může vést k psychickým poruchám stejně jako neuspokojené potřeby bezpečí. Prakticky každý člověk se chce v rámci tohoto stupně někam zařadit. V praxi to přináší nepříjemně možnosti od manželství a partnerství až po nejrůznější profesní, zájmové a sportovní

kluby. Těsně pod vrchol své pyramidy staví Maslow potřebu uznání a úcty. Bez úcty u ostatních, slávy, sociálního postavení a kariérních úspěchů sice všichni lidé fyziologicky přežijí, ale řadě z nich se při jejich absenci hroutí svět. Neméně důležitá jako úcta u ostatních je v tomto stupni také sebeúcta, vnitřní uspokojení se sebou samým. Na samém vrcholu pyramidy trůní potřeba sebe-realizace, potřeba formovat sebe, vynalézat, rozvíjet a využívat co nejplněji svých schopností.

Maslow ve své teorii tvrdí, že jsme živočišové mající nedostatky potřeb, přičemž naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinak řečeno, uspokojená potřeba není motivátor. Tyto potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány, a jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a ta také vyžaduje uspokojení. Nadechujete se nyní k polemice? Ano, Maslowova teorie je diskutabilní a byla mnohokrát více či méně úspěšně napadena. Její kritici oprávněně poukazují na fakt, že řada lidí k životnímu štěstí nepotřebuje naplnění potřeb pátého stupně a stejně tak existují lidé, kteří uspokojují potřeby vrcholového stupně, aniž by dosahovali takových úspěchů v stupních předchozích. Za oprávněnou lze považovat i kritiku poukazující na statickosti Maslowovy hierarchie potřeb. V reálném životě se přitom tyto stupně vzájemně prolínají. Maslow však dokázal vystihnout jednu nespornou věc. Lidé neustále něco potřebují a hledají. Pokud to získají, nikdy

nejsou plně uspokojeni. Naléhavě cítí další potřeby, jen aby mohli směřovat k dalšímu vysněnému uspokojení. A když jej dosáhnou... ano, jsou opět na začátku hledání a uspokojování dalších potřeb.

Manažerovi řídicímu svůj tým může být při motivování členů týmu Maslowova pyramida užitečná. Vyplatí se mu vědět, který ze zaměstnanců usiluje o dosažení vrcholového stupně, tedy o seberealizaci. Tito lidé si všeobecně vysoce váží života, disponují svou vlastní vnitřní etikou, dokážou přijímat okolnosti života, jsou spontánní v myšlení, tvořiví a často se zajímají o řešení problémů i jiných lidí. Takovým lidem je třeba najít v týmu adekvátní pozici – jen peníze je neuspokojí. Je samozřejmě pravdou, že většina lidí o seberealizaci nestojí a jejich motivací je třeba hledat v nižších stupních pyramidy. Přesné určení „stupně potřeb“ jednotlivých pracovníků je potom klíčem k úspěchu, jak maximalizovat jejich pracovní úsilí. Právě toto je důvod, proč tato diskutabilní teorie nachází prostor v diskusích o managementu týmů i více než sedm desítek let po svém vzniku. Využitelná je i v podnikání a je zajímavé s ní počítat v obchodních plánech. Podle toho totiž, na jakém stupni se potencionální zákazník nebo klient nachází, má určité potřeby a jinak přistupuje k nabídkám trhu.

Pomýlená nepřišla Maslowova teorie ani Fredericku Herzbergovi, který na jejím základě stanovil dva základní faktory, jež jsou pro zaměstnance zdrojem spokoje-

**Autorka textu, Ing. Pavla Berková, pracuje coby managing director v personální agentuře Dream Job, specializující se na recruitment, head-hunting, outsourcing, mystery shopping a training. Agentura se zaměřuje především na cestovní ruch – převážně hotely, restaurace a cestovní kanceláře.**

nosti v práci a zdrojem motivace. Prvním z nich jsou motivátory, vlivy uspokojující lidské potřeby a aktivizující zájem a úsilí pracovníků zlepšit vykonávané činnosti. Jsou to prostředky motivace. Obvykle jako motivátory působí činitele spojené s obsahovou náplní a výkonem vlastní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí, tzn. úspěch, uznání nebo profesní růst. Druhým faktorem jsou hygienické vlivy, činitele nebo podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Mezi hygienické vlivy patří systém podnikového řízení, vybavení pracoviště, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání atd. Při přiměřeném plnění hygienických vlivů je pracovníci příliš nesledují a jen velmi málo je motivují k vyššímu výkonu. Zato při nedosažení určité mezní úrovně dochází k výrazné nespokojenosti, která vede ke konfliktům. Herzberg zjistil, že k hygienickým důvodům patří i přiznaná mzda. Zájemem manažerů musí být hygienické vlivy udržovat a pomocí motivátorů zvyšovat výkonnost. ■



AUTORKOU TEXTU JE  
**Ing. Pavla Berková,**  
managing director v personální  
agentuře Dream Job.  
pavla@dream-job.cz  
Tel.: +420 602 723 046