

I.1. Dôležitosť ľudských zdrojov v organizácii.

Aj keď budovy, zariadenia a finančné prostriedky sú pre podnik nevyhnutné, zamestnanci - ľudské zdroje - sú obzvlášť dôležité. Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom v každej organizácii. Ľudia navrhujú a vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o uplatnenie produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu a ciele organizácie. Tá jednoducho nemá šancu dosiahnuť tieto ciele bez efektívne pracujúcich ľudí.¹

Ľudské zdroje predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Z uvedeného vyplýva i postavenie riadenia ľudských zdrojov, ktoré je jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého podnikového manažmentu.²

I.2. Podnikový manažment vo všeobecnosti.

Vo všeobecnosti možno podnikovým manažmentom rozumieť cieľovú orientáciu podniku na značne samostatné podnikateľsky orientované správanie vedúcich zamestnancov. Toľko jednoduchá definícia, ktorú možno rozšíriť o skutočnosť, že ide vlastne o pôsobenie riadiaceho subjektu, ktorým môže byť manažér alebo vedúci zamestnanec, na riadený objekt, ktorým je jednotlivec, kolektív alebo neživý objekt, za účelom dosiahnutia cieľa.

Vzhľadom na detailnejšiu orientáciu manažmentu v rámci jeho oblastí pôsobenia, by sme mohli vo všeobecnosti manažment rozdeliť do štyroch základných skupín :

- A./ technický manažment,
- B./ manažment ľudských zdrojov (personálny manažment),
- C./ kvantitatívny manažment,
- D./ rozhodovací manažment,

Ako z uvedeného rozdelenia vyplýva jednou zo štyroch foriem podnikového manažmentu je manažment ľudských zdrojov - personálny manažment.³

¹ Milkovich,G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů,
Grada, a.s., Praha, 1993, strana 38.

² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vydanie, Management
Press, Praha, 1995, strana 11.

³ Vetráková,M.: Personálny manažment, 1. vydanie, EF UMB v
Banskej Bystrici, 1996, strana 7.

Čo sa týka používanej terminológie, potom prax a s častí aj teória v našej zemi nerozlišuje medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov a univerzálne sa používa termín personálny manažment, prípadne len personalistika, aj keď prístup k problematike personálnej práce zodpovedá najnovšiemu chápaniu personálnej práce, modernému riadeniu ľudských zdrojov.⁴

I.2.1. Od personálnej administratívy po riadenie ľudských zdrojov.

Časť podnikového manažmentu, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese označujeme pojmom personálna práca.

Už z názvu vyplýva, že sa orientuje na človeka ako pracovnú silu, jeho zapojenie do práce v podniku a využívanie schopností, jeho pôsobenie a pracovné správanie, prispôsobovanie sa podnikovým potrebám, na pracovné vzťahy, dosiahnuté výsledky v práci, náklady vynaložené na ľudskú prácu, osobnostný rozvoj a uspokojovanie jeho pracovných a sociálnych potrieb.

Rôzne označenie personálnej práce ako napríklad :

personálna administratíva, personálny manažment (personálne riadenie) a riadenie ľudských zdrojov, s ktorým sa v odbornej literatúre, ako aj v praxi stretávame vyjadruje rôznu koncepciu personálnej práce a jej vývojovú etapu.

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je personálna administratíva, ktorá predstavuje výrazne pasívny a administratívny charakter personálnej práce. Personálna administratíva sa pokladala za službu, ktorej obsahom bolo vedenie evidencie o zamestnancoch, administratívne procedúry spojené s prijatím zamestnanca a jeho orientáciou, a s tým súvisiace štatistické rozbor.

Pred druhou svetovou vojnou sa popri pasívnom prístupe k vedeniu dokumentácie o zamestnancoch začína personálna práca aktivizovať.

Manažment si začína uvedomovať, že zamestnanci sú takmer nevyčerateľným zdrojom nových nápadov, prosperity a konkurencieschopnosti podnikov.

Vznikajú personálne útvary, ktoré po novom formujú personálnu politiku a metódy personálnej práce. Personálna práca sa označuje pojmom personálny manažment (personálne riadenie).⁵

V priebehu šesťdesiatych rokov sa v zahraničí vytvára nová koncepcia personálnej práce, označovaná pojmom riadenie (manažment) ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva najdôležitejšou zložkou, jadrom celého podnikového riadenia.

Sústredzuje sa na zdroje, hlavne na potreby manažmentu vo vzťahu k ľudským zdrojom, ktoré sa majú zabezpečiť a využiť. Novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru podnikovej aktivity.

⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vydanie, Management Press, Praha, 1995, strana 14.

⁵ Vetráková, M.: Personálny manažment, 1. vydanie, EF UMB v Banskej Bystrici, 1996, strana 8

Vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti prechádza k činnostiam koncepčného skutočne riadiaceho charakteru. Väčší dôraz sa kladie na plánovanie, monitorovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolu ľudí.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je presunúť zodpovednosť za zamestnancov nielen na personálnych manažérov, ale na celý manažment.

V porovnaní s personálnym manažmentom, riadenie ľudských zdrojov viac sleduje aktivity manažérov a úlohu líniových manažérov v práci s ľuďmi. Vrcholový manažment priamo zodpovedá za podnikovú kultúru.

V podmienkach výrobných podnikov na Slovensku sa stretávame s rôznym prístupom k personálnej práci od personálnej administratívy po prvky riadenia ľudských zdrojov.² Prevláda však etapa personálnej administratívy a etapa personálneho manažmentu, obsahujúca niektoré prvky riadenia ľudských zdrojov, ktorými sa budeme podrobnejšie zaoberať v nasledujúcom texte. Zameriame sa najmä na úlohy, ciele i činnosti riadenia ľudských zdrojov vyúsťujúce do strategického riadenia ľudských zdrojov.⁶

I.2.2. Úlohy riadenia ľudských zdrojov:

Úlohy riadenia ľudských zdrojov sú bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov. Ľudské zdroje však rozhodujú aj o využívaní materiálnych a finančných zdrojoch, taktiež riadenie ľudských zdrojov sprostredkované rozhoduje aj o zlepšovaní využitia ostatných zdrojov podniku.

Pokiaľ by sme chceli charakterizovať hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov, došli by sme na základe súčasnej teórie a praxe k záveru, že toto riadenie sa musí zamerať na:

a.) Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov v podniku tak, aby bol zaradený správny človek na správne miesto a zároveň je potrebné snažiť sa o to, aby bol tento človek neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.

b.) Optimálne využívanie pracovných síl v podniku, predovšetkým na optimálne využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie zamestnancov).

c.) Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v podniku.⁷

⁶ Vetráková, M.: Personálny manažment, 1. vydanie, EF UMB v Banskej Bystrici, 1996, strana 10, 11.

⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1. vydanie, Management Press, Praha, 1995, strana 15.

d.) Personálny a sociálny rozvoj pracovného podniku, teda rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry, smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, ku zblíženiu, či dokonca k stotožneniu individuálnych a podnikových záujmov i k uspokojovaniu a rozvíjaniu materiálnych a nemateriálnych sociálnych potrieb zamestnancov. V tejto súvislosti je treba zdôrazniť aj nutnosť vytvárania priaznivých pracovných a životných podmienok pre zamestnancov.

Zatiaľ čo prvé tri úlohy sledujú predovšetkým záujmy samotného podniku, štvrtá úloha rešpektuje oprávnené záujmy jedinca - zamestnanca. Odráža skutočnosť, že bez náležitej starostlivosti o personálny a sociálny rozvoj zamestnancov nie je možné uspokojivo plniť predchádzajúce tri úlohy podnikového riadenia ľudských zdrojov.⁸

V oblasti ľudských zdrojov musí podnikové riadenie ľudských zdrojov vykonávať určité činnosti za účelom plnenia jeho hlavných úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov.

O aké ciele sa opiera riadenie ľudských zdrojov, o tom už pojednáva nasledujúca časť.

I.2.3 Ciele riadenia ľudských zdrojov.

Stanovovanie cieľov riadenia ľudských zdrojov vychádza z uvedenia si, kde sme, a definovania, kam sa chceme dostať.

Nezrovnalosti medzi požadovanými podmienkami a aktuálnym či predpokladaným budúcim stavom je potrebné redukovať prostredníctvom prijatia zodpovedajúcich cieľov a rozhodnutí.

Organizácia môže mať mnoho cieľov. Medzi nimi je potrebné vymedziť dve všeobecné kategórie: efektívnosť a etika.

Efektívnosť ako jeden z hlavných cieľov organizácie.

Činnosť každej organizácie spočíva v takej kombinácii zdrojov, ktorá vedie ku vzniku konkurencieschopných výrobkov a služieb. Efektívnosť je vlastne porovnaním vstupov, ktoré sú tvorené zdrojmi (suroviny, informácie, technológie a ľudské zdroje), a výstupov, tvorenými výrobkami a službami. Efektívne organizácie maximalizujú výstupy pri súčasnej minimalizácii vstupov.

Personálne rozhodovanie pôsobí na efektívnosť organizácie tým, že vedú k zamestnávaniu pracovnej sily čo najefektívnejším spôsobom.

Pri zisťovaní efektívnosti ľudských zdrojov sa môžeme sústrediť na organizáciu ako celok (podiel na trhu, návratnosť investícií, kvalita služieb) alebo na zamestnancov (pracovné výkony, úroveň miezd, znižovanie absencií, náklady spojené s pracovnými úrazmi, prípadne miera odchodu z organizácie).⁹

⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vydanie, Management Press, Praha, 1995, strana 15.

⁹ Milkovich, G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada a.s., Praha, 1993, strany 52,53

Etika.

Etiku v tomto zmysle slova chápeme ako spravodlivosť postupov použitých pri rozhodovaní v personálnej oblasti, ako aj charakteristiku samotných rozhodnutí. Existuje mnoho účastníkov zainteresovaných na pravidlách a postupoch, podľa ktorých sa upravuje výška platu, prijímanie do zamestnania, prepúšťanie alebo povýšenie, a samozrejme i na dôsledkoch týchto postupov. Etiku rozhodovania v tejto oblasti posudzujú zamestnanci, vedenie podniku, vládne inštitúcie i spoločnosť.

Meranie etiky je menej prepracované ako meranie efektívnosti. Podobne ako efektívnosť, aj etika môže byť posudzovaná z pohľadu organizácie alebo z pohľadu zamestnancov. Na úrovni organizácie sa môže prejavovať počtom zamestnaných príslušníkov menších a pomerom medzi ich počtom v organizácii a na trhu práce celkovo, ako aj tým, či ju ľudia považujú za dobré miesto k práci. Z pohľadu zamestnancov je obvykle hodnotená na základe poznania postojov alebo miery sťažnosti zamestnancov.¹⁰

I.2.3.1. Plánovanie ako nástroj integrácie cieľov riadenia ľudských zdrojov.

Medzi efektívnosťou a etikou existuje vzájomná väzba. Mnoho organizácií verí, že ich etická stabilizácia zamestnancov im umožňuje efektívnejšie fungovať. Z uvedeného vyplýva, že všetky sféry riadenia sú úzko späté s efektívnosťou a etikou, ale celý rad ich najpodstatnejších a najzaujímavejších aspektov spadá práve do oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Snaha o integráciu efektívnosti a etiky je konštantou manažérskej práce. K jej úspešnému zvládnutiu je potrebné plánovanie, ktoré sa zameriava na stanovenie spôsobov, ako by mohla organizácia dospieť k požadovaným personálnym podmienkam a zároveň tak doceliť splnenie požiadaviek na efektívnosť a etiku.

Plánovanie prepája celkovú stratégiu organizácie a jej ciele v oblasti ľudských zdrojov a zároveň včleňuje všetky rozhodnutia o zamestnancoch do celkovej personálnej stratégie. Stanovenie cieľov a spôsobov, ako ich dosiahnuť, naplňuje podstatu činností riadenia ľudských zdrojov.¹⁰

I.2.4. Činnosti pri riadení ľudských zdrojov.

Činnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov spočívajú vo

vytváraní programov zodpovedajúcich stanoveným cieľom a smerujúcich k naplneniu týchto cieľov.

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznym počtom a rôznym chápaním činností pri riadení ľudských zdrojov, najčastejšie sa však uvádzajú v približne nasledujúcej podobe:

1. Analýza pracovných miest, t.j. zaobstarávanie popisu pracovných miest a aktualizácia týchto materiálov.

¹⁰ Milkovich, G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada a.s., Praha, 1993, strany 52,53

2. Personálne plánovanie, t.j. plánovanie potreby zamestnancov v podniku a jej pokrytie a plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov.

3. Získavanie a výber zamestnancov, t.j. príprava a zverejňovanie informácií o voľných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie materiálov o uchádzačoch, predvýber, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere a podobne.

4. Hodnotenie zamestnancov (hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov), t.j. príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, zaobstarávanie, vyhodnocovanie a uchovávanie dokumentov, navrhovanie a kontrola opatrení.

5. Rozmiestňovanie (zaradovanie) zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru, t.j. prijímanie a uvádzanie zamestnancov do práce, povýšenie, prevedenie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, penziónovanie a prepúšťanie zamestnancov.

6. Odmeňovanie a ďalšie nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivácie zamestnancov, vrátane poskytovania zamestnaneckých výhod.

7. Podnikové vzdelávanie zamestnancov, teda identifikácia potrieb vzdelávania, plánovania vzdelávania a hodnotenia výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov, poprípade vlastná organizácia procesu vzdelávania.

8. Pracovné vzťahy, predovšetkým organizácia jednaní medzi vedením podniku a predstaviteľmi zamestnancov (odbormi), zaobstarávanie a uchovávanie zápisov z rokovaní, spracovanie informácií o tarifných rokovaniach, dohodách, zákonných ustanoveniach, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych konaní, otázky komunikácie v podniku a podobne.

9. Starostlivosť o zamestnancov, t.j. bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, záležitosti sociálnych služieb.

10. Personálny informačný systém, t.j. zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát týkajúcich sa zamestnancov, práce, miezd a sociálnych záležitostí, poskytovanie odpovedajúcich informácií príslušným príjemcom, vedenie, uschovávanie a aktualizácia všetkých potrebných osobných materiálov zamestnancov a podobne.

V poslednej dobe je možné pozorovať, že ako samostatné činnosti riadenia ľudských zdrojov bývajú zaradované.

11. Prieskum trhu práce, smerujúci k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre podnik na základe analýz populačného vývoja, analýz ponuky pracovných síl na trhu práce a dopytu po nich, analýz konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí.

12. Zdravotná starostlivosť o zamestnancov, vychádzajúca z podnikového zdravotného programu a zahrňujúca nielen pravidelnú kontrolu zdravotného stavu zamestnancov, ale aj liečbu, prvú pomoc či rehabilitáciu.

13. Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií, vytváranie harmonogramov personálnych prác a systémov zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci, prípadne uplatnenie počítačových systémov v podnikovej personálnej práci.

14. Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania zamestnancov. Predovšetkým ide o striktné dodržiavanie ustanovení zákonníka práce (pracovného kódexu) a ostatných zákonov týkajúcich sa zamestnancov, práce, odmeňovania či sociálnych záležitostí. Táto činnosť riadenia ľudských zdrojov nemá za úlohu len ochraňovať zamestnancov, ale mala by chrániť aj podnik pred dôsledkami nedodržiavania nejakého pracovno - právneho predpisu alebo porušovaním ľudských práv.¹¹

Najdôležitejšími činnosťami riadenia ľudských zdrojov sú spomenuté: optimalizácia štruktúry pracovnej sily, jej rozvoj, mzdová politika a vzťahy so zamestnancami a odbormi. Náplň a vykonávanie týchto činností závisí na hodnotení podmienok v oblasti riadenia ľudských zdrojov a na následné stanovenie zámerov riadenia ľudských zdrojov. Z jednotlivých rozhodnutí v tejto sfére vznikajú personálne stratégie organizácie.¹²

I.2.5. Personálna politika a personálna stratégia

Podniková personálna politika môže predstavovať:

A./ systém pomerne stabilných zásad, ktorými sa podnik riadi pri rozhodovaní v oblasti práce a zamestnancov,

B./ súbor opatrení, ktorými subjekt personálnej politiky ovplyvňuje konanie ľudí v záujme plnenia zámerov podniku.

V oboch prípadoch však musí existovať strategický zámer, cieľ, predstava, z ktorej formulácia personálnej politiky vychádza. Dobre formulovaná, jasná a dlhodobá stabilná personálna politika upevňuje vzťahy medzi zamestnancami a podnikom, preto jednou z prvoradých úloh je zamestnancov s touto politikou a jej zásadami neustále oboznamovať.

Celková personálna politika sa (podľa jednotlivých úloh personálneho manažmentu) prejavuje v čiastkových personálnych politikách (politika získavania zamestnancov, politika odmeňovania a podobne).

Dlhodobá, všeobecná a komplexná formulácia cieľov v oblasti potreby pracovných síl, jej pokrytia a hospodárenia s nimi sa odráža v podnikovej personálnej stratégii. Jej súčasťou je rovnako aj súhrn metód, ktorými tieto ciele chce dosiahnuť.¹³

¹¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1 vydání, Management Press, Praha, 1995, Praha, strana 27-28.

¹² Milkovich, G.T. a Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, a.s., Praha, 1993, strany 55 a 56

¹³ Koubek J.-Huttlová, E.-Hrabětová, E.: Personální řízení (Vybrané kapitoly), dotisk 1. vydání Praha. VŠE v Praze. 1996. stranv 15 - 19.

Praktickým vyústením podnikovej personálnej stratégie je strategické riadenie ľudských zdrojov. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je strategické (dlhodobé) personálne plánovanie.¹⁴

I.2.6. Motivačná stratégia.

Jednou zo základných súčastí podnikovej personálnej stratégie je stratégia motivačná.

Motivácia je základom personálneho manažmentu a priamo, či nepriamo sa dotýka takmer všetkých úloh riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa zameriava na dosahovanie cieľov podniku i na rešpektovanie záujmov zamestnancov. Zlad'ovanie týchto záujmov je práve úlohou motivačnej stratégie manažéra.¹⁵

Stratégia manažéra, ktorý si zvolí motivačný štýl riadenia musí byť popretkávaná úsilím investovať do práce s ľuďmi.

Manažér musí byť presvedčený, že takáto investícia má zmysel a zároveň si musí uvedomiť, že ľudia 90-tych rokov neznášajú, keď sú manipulovaní. Chcú poznať ciele, svoje úlohy, chcú byť informovaní o tom, ako ich plnia, a čo môžu za dobré výkony očakávať, chcú vedieť, aký význam má to, čo robia.

Uvedomenie si tejto skutočnosti znamená polovicu zázraku. Zázraku, ktorý sa nazýva motivácia.¹⁶

I.2.6.1. Modely motivačných stratégií.

Manažér voliaci si v rámci motivačného štýlu riadenia vhodnú motivačnú stratégiu musí vychádzať z potrieb podniku.

Z motivačnej stratégie musia vyplývať jasné podnikateľské zámery a úlohy pracovných skupín pri ich realizácii.

Podniková stratégia vyjadrená cieľom - skvalitniť motivácie ľudí k vysokoefektívnej práci - je premietnutá do modelu motivačnej stratégie, ktorý hľadá spôsoby, v akých oblastiach a akými prostriedkami je možné zamestnancov motivovať.

¹⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1.vydanie, Management Press, Praha, 1995, strana 23.

¹⁵ Koubek, J.-Huttlová, E.-Hrabětová, E.: Personální řízení (Vybrané kapitoly), dotisk 1.vydania, Praha,

VŠE v Prahe 1996, strany 15-19.

¹⁶ Stýblo, J.: Manažerská motivační strategie, 1.vydanie, Praha, Management Press v Prahe, 1992, strana 73

Model takejto motivačnej stratégie má nasledovnú podobu:

Cieľom je skvalitniť motiváciu k vysoko efektívnej práci.

Úlohy modelu motivačnej stratégie:

1. Prekonávanie priemernej pracovnej výkonnosti.
2. Stabilizácia kmeňového jadra zamestnancov.
3. Podiel na tvorbe stratégie a na samospráve podniku.
4. Skvalitnenie koncepčnej činnosti.
5. Získavanie zamestnancov pre inovácie.

Oblasťami motivácie motivačnej stratégie sú:

1. Zvýšenie motivácie k výkonu.
2. Motivácia k stabilizácii.
3. Motivácia k zvyšovaniu kvalifikácie a účasti na riadení firmy (podniku).
4. Motivácia k vedeniu.
5. Motivácia k inovačnej aktivite.

1. Zvýšenie motivácie k výkonu.

Zvýšenie motivácie k výkonu je možné v manažérskej praxi doceliť využívaním rady podnetov stimulujúcich pracovný výkon. Patrí sem technická vybavenosť práce, úroveň pracovného prostredia, pracovná doba a jej režim, stav bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, hygienické a zdravotné podmienky práce, režim organizácie práce, mzdy a spôsoby hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, forma delegovania právomocí a zodpovednosti, možnosti postupu a podobne.

Súhrn týchto činiteľov predstavuje vo svojich dôsledkoch pracovné uspokojenie ľudí.

2. Motivácia zamestnancov k stabilizácii.

Ako motivovať zamestnancov k tomu, aby zostali pracovať v našom podniku ?
Ako zabezpečiť stabilizáciu zamestnancov nášho podniku ?

Otázkami podobného typu sa zaoberajú personalisti takmer všetkých podnikov a firiem.

Univerzálnej odpovedi či univerzálneho návodu samozrejme niet. Existujú však už formulované doporučenia, ktoré s väčšou, či menšou pravdepodobnosťou platia všeobecne.

Úsilie o motiváciu zamestnancov ku stabilizácii a ich nábor by mali byť vyjadrené v dlhodobom programe.

Obsahom takéhoto programu je:

- vytvorenie komplexných podmienok práce a pracovného prostredia,
- komplexná formulácia cieľov a im zodpovedajúcich metód a prostriedkov vedenia práce,

- spôsoby ovplyvňovania pracovného jednanja a správania zamestnancov k dosahovaniu stanovených cieľov,

- plán (harmonogram) postupného vytvárania podmienok pre realizáciu takéhoto programu.

3. Motivácia k zvyšovaniu kvalifikácii a účasti na riadení podniku.

Je zrejmé, že kvalifikáciu nemôžeme obmedziť len na odborné znalosti. Znalosti metód, podnikovej štruktúry, podnikovej klímy a tak ďalej, sú pre manažérov taktiež veľmi dôležité. Náš súčasný pohľad na prístupy k rozvoju kvalifikácie je dosť obmedzený. Zahraniční manažéri môžu potvrdiť, že nie je dôvod k rozpakom ak zamestnanci (samozrejme kompetentní) často navštevujú veľtrhy, konferencie či iné odborné akcie, kde sastreťávajú so svojimi kolegami, partnermi, ale aj konkurentami.

Motivácie k zvyšovaniu kvalifikácie je nutné podporovať vhodnými formami a metódami personálnej práce. Najmä tými, ktoré súčasne súvisia s podporou účasti zamestnancov na riadení firmy či podniku.

4. Motivácia k vedeniu.

Motiváciu k vedeniu ovplyvňuje miera informovanosti - teda interakcie a komunikácie.

Informačná potreba a jej uspokojovanie je predmetom komunikácie. U väčšiny zamestnancov je jednou zo základných potrieb, pretože im dáva pocit istoty, umožňuje nadviazať a udržiavať potrebné kontakty a podobne.

5. Motivácia k inováčnej aktivite.

Motivovať k inováčnej aktivite je potrebné stále a to nielen formálne-odmenou za kvalitu a inováčné nápady, ale aj neformálne. Zainteresovaním ľudí na výsledkoch inováčných produktov a najmä akceptovaním originálnych tvorivých prístupov podporujúcich motiváciu k inováciám ako spoločenskú normu správania a pracovného jednanja.

Je nutné zvoliť také sociálne hodnoty, individuálne a spoločenské vzory, ktoré sa s inováciami stotožňujú, a zároveň dávať inovátorom vysokú prestíž, uznanie a perspektívu.

Motivácia k inováčnej aktivite by mala vyústiť vo vytvorení klímy, v ktorej budú zamestnanci inováčné jednanie chápať ako nepísanú normu myslenia a konania.¹⁷

¹⁷ Stýblo, J.: Personální management, Praha, Grada a.s. v Prahe, 1993,

1.3. Motivácia = chrbtica riadenia ľudských zdrojov.

O motivácii platí, že je chrbticou riadenia ľudských zdrojov. Bez náležitej úrovne motivovaného správania a konania ľudí sa nedajú vytyčovať ciele, ani vyžadovať ich plnenie. Aká je motivovanosť ľudí, také pracovné výsledky treba očakávať. Motivácia prispieva taktiež k dôležitému aspektu ovplyvňujúcemu pracovnú výkonnosť - k vytváraniu pozitívnej klímy podniku, je "konštrukčným prvkom" tvorby organizačnej a riadiacej kultúry.

Spojenie zamestnanca s firmou a jeho postoj k nej, podmienený motiváciou, pocitom "splynutia" s firemnou klímou, možno v praxi dobre spoznať už na maličkostiach.¹⁸

Aby sme však mohli motivovať svojich zamestnancov, ľudí, s ktorými spolupracujeme mali by sme najprv spoznať a osvojiť si psychologické aspekty tohto zložitého procesu.

I.3.1. Psychologické aspekty procesu motivácie.

Ľudia sa už od nepamäti snažili analyzovať vlastné správanie i správanie ľudí okolo seba a kládli si otázku, čo k nemu viedlo.

Dnes je už známe, že každá činnosť, ktorú vykonávame, i naše správanie je určitým spôsobom determinované (určované) a každá cieľavedomá činnosť, či cieľavedomé jednanie človeka je jednaním motivovaným.

Termín motivácie je v súčasnej dobe jedným z najčastejšie skloňovaných psychologických pojmov, ktorý súvisí s celkovým postavením a úlohou človeka v spoločnosti, a predstavuje súbor činiteľov odzrkadľujúcich hnacie sily človeka, ktoré usmerňujú jeho jednanie a prežívanie.

Slovo motivácia je odvodené z latinského movere, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa. Je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitému jednaniu, a zároveň určujú smer, silu a trvanie chovania človeka.

Psychológovia sa zhodujú na tom, že pojem motivácia ľudského chovania odpovedá na otázku, prečo sa človek chová tak, ako sa chová.

Motivácia teda predstavuje dynamický proces, ktorý integruje a organizuje psychickú a fyzickú aktivitu jedinca v smere k vytýčenému cieľu, pričom táto aktivita môže byť objektívne pozitívna, t.j. smeruje k určitému objektu, alebo naopak negatívna, ktorá smeruje od objektu.

Motivovanosť človeka je výsledkom množstva objektívne pôsobiacich vplyvov a subjektívneho pretvárania týchto vplyvov.¹⁹

¹⁸ Stýblo, J.: Personální management, Grada a.s. V Prahe, 1993, Praha, strany 157.

¹⁹ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 5 až 8

I.3.2. Motív.

S pojmom motivácia je úzko prepojený ďalší psychologický pojem - motív. Často dochádza k zamieňaniu týchto pojmov. Je však nutné uvedomiť si rozdiel termínov motivácia a motív, pretože prvý vyjadruje proces a druhý hypotetickú dispozíciu k tomuto procesu.²⁰

Pod motívom rozumieme vnútorné pohnútky, ktoré vzbudzujú a udržujú aktivitu človeka a orientujú ju určitým smerom k nejakému cieľu. Aktivizujúci účinok motívu trvá tak dlho, kým nie je cieľ dosiahnutý, kým nie je motív naplnený a uspokojený. Potom motív vyhasína.

Skutočnosti vytvárajúce motiváciu človeka nazývame zdroje motivácie. Medzi základné patria:

- potreby,
- návyky,
- záujmy, ideály a hodnoty.

Potreby.

Potreby patria medzi základné motivačné činitele. Uspokojovanie potrieb je jednou zo základných podmienok existencie človeka. Psychológovia chápu pojem potreba ako prežívaný alebo pociťovaný nedostatok niečoho dôležitého pre život jedinca a spájajú ho vždy s činnosťou, zameranou k odstráneniu alebo prekonaniu pociťovaného nedostatku.

Potreby človeka sú veľmi rozmanité. V podstate sú určované jednak nutnosťou zaistiť biologickú existenciu a rovnováhu ľudského organizmu - to je úlohou základných biologických tzv. primárnych potrieb a jednak sú určované nutnosťou spoločenského súžitia jedinca s druhými ľuďmi a postavením jedinca v spoločnosti - to naplňa obsah druhotných spoločenských tzv. sekundárnych potrieb.

V psychologickej literatúre sa objavujú aj iné spôsoby triedenia potrieb. Táto rozmanitosť je daná zložitosťou a komplexnosťou potrieb.

V roku 1954 sa vďaka H.A.Maslowa zrodila snáď najznámejšia hierarchia potrieb tvorená:

Potrebou sebarealizácie.

Potrebou úcty a uznania.

Potrebou spolupatričnosti a lásky.

Potrebou bezpečia.

Biologickými potrebami.

²⁰ Nákonečný, M.: Lexikon psychológie, 1.vydanie, Praha, Vodnář v Prahe, 1995, strana 75.

Skladba súboru potrieb, ktoré aktivizujú jednanie jedinca, závisí na:

- fyziologickom stave jedinca,
- sociálnej podmienenosti konania človeka,
- situácii v prostredí,
- poznávaní situácie druhých ľudí a samého seba a tiež na celkovej úrovni poznania.

Návyky.

Základom určitého životného režimu, či pravidelne vykonávaných činností človeka sú návyky.

Návykom označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný spôsob konania človeka v určitej situácii. Vytváranie spoločensky žiadúcich návykov je dôležitou úlohou výchovy a sebvýchovy.

Spoločensky nežiadúce, škodlivé návyky označujeme pojmom zlovyky. Niektoré z nich môžu byť až chorobné ako napríklad alkoholizmus.

Záujmy.

Na motivácii človeka sa významnou mierou podieľajú záujmy jedinca.

Záujmy môžeme charakterizovať ako trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť predmetov a javov skutočnosti. Záujmy aktivizujú človeka a sú spojené so snahou po poznaní, ovládaní predmetu záujmu, ktorý býva veľmi rozmanitý. Môžu ním byť: objekty, javy, činnosti, poznatky, či iné osoby.

Ideály a hodnoty.

Okrem už spomínaných, zdrojom motivácie človeka sú aj ideály a hodnoty.

Ideál je model, vzor, ktorý slúži, alebo má slúžiť človeku ako vodítko jeho konania. Je do značnej miery určovaný prijímanými morálnymi a právnymi normami, životnou skúsenosťou a životnou filozofiou človeka.

Hodnotu je možné vymedziť ako niečo žiadúce, čo si človek váži, čo ovplyvňuje výber vhodných spôsobov a cieľov jeho konania

Človek si počas svojho života vytvára určitý hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje jeho konanie a prežívanie, a ktorý má ráz hodnotovej orientácie. Jeho obsahom je to, čomu človek dáva v živote prednosť, čo považuje za dôležité.

Potreby, záujmy, návyky, ideály a hodnoty tvoria rôzne stránky zameranosti osobností a prejavujú sa v motivácii ľudskej činnosti. Poznávanie zdrojov motivácie človeka prispieva k hlbšiemu pochopeniu jeho prejavov a činov.²¹

²¹ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 9 až 19

I.3.3. Poruchy motivácie.

Nie vždy sa však podarí konaním človeka, splniť všetky vytýčené ciele a uskutočniť im zodpovedajúce motívy.

Zmarenie alebo znemožnenie realizácie motivovanej činnosti označujeme pojmom frustrácia.

Frustrácia má dvojaký obsah. Jednak označuje vonkajšiu skutočnosť, tzv. frustračnú situáciu, ktorá človeku bráni dosiahnuť stanovený cieľ, a jednak označuje vnútorné stavy osobnosti, to znamená prežívanie neúspechu, či neuspokojenia, ktoré u človeka vzniká. Frustrácia rôznym spôsobom mení konanie človeka a vyvoláva u ľudí rôzne reakcie. Ieru frustrácie, ktorú človek znesie bez narušenia obvyklých foriem svojho konania, súhrnne označujeme pojmom frustračná tolerancia.²²

I.4. Motivovanie pracovnej činnosti.

1.4.1. Pracovná činnosť.

Jednou z najdôležitejších ľudských činností je práca, ktorá je zdrojom všetkých spoločenských hodnôt, duchovných aj materiálnych, a ktorá je pre človeka prostriedkom uspokojovania väčšiny jeho potrieb. Mnohí ľudia nachádzajú uspokojenie v samotnej práci, ktorá sa pre nich stáva významným zdrojom seberealizácie.

Práca je cieľovo-zameraná činnosť. Je to inštrumentálna aktivita, ktorá vyžaduje výdaj energie a úsilia, uplatnenie schopností, rešpektovanie noriem a je spojená s určitými očakávaniami.

Je popretkávaná motiváciou, ktorá sa vzťahuje nielen k priebehu práce, ale ku všetkým podmienkám práce, ktoré vytvárajú pracovné prostredie, osobné potreby, aspirácie a podobne.

Vzťah k práci môže byť rôzne motivovaný. Napríklad M. Argyle (1972) považuje za typické dôvody práce tieto tri nasledovné:

1. práca ako prostriedok zaistenia existencie,
2. práca ako príjemná činnosť sama o sebe,
3. práca ako príležitosť k sociálnym interakciám.²³

Všeobecne sa pojem vzťah človeka k práci používa k vyjadreniu toho, ako jedinec vzhľadom k sebe a k celej spoločnosti hodnotí vykonávanú pracovnú činnosť, aké miesto zaberá v jeho konaní a prežívaní.²⁴

²² Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strana 19 až 23

²³ Nákonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, 1. vydanie, Praha, Management Press, 1992, strany 27-29

²⁴ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 25, 26.

I.4.2. Determinanty pracovnej činnosti.

Vzťah človeka k práci sa naplno rozvíja v pracovnom procese, ktorý predstavuje špecifický druh alebo formu vzájomného styku človeka so skutočnosťou. Špecifickosť tejto interakcie je určená spoločensky formulovaným cieľom, ku ktorému smeruje, pracovnými postupmi a presným vymedzením miesta, kde tento proces prebieha.

Vzťah človeka k práci sa naplno rozvíja v pracovnom procese pri plnení pracovných úloh. Konanie človeka v tomto procese ovplyvňuje množstvo subjektívnych a objektívnych činiteľov.

Subjektívnymi (vnútornými) činiteľmi, ktoré vyjadrujú psychický potenciál človeka sú:

odborná kapacita: súbor vedomostí, zručností, schopností a skúseností,

- výkonová kapacita: predstavujúca telesnú a duševnú zdatnosť zamestnanca, odolnosť, unaviteľnosť, životné tempo, osobný režim,

- osobnostná kapacita: je daná súhrnom osobnostných vlastností, morálnym profilom a osobnou zrelosťou jedinca,

- spoločenská kapacita: vyjadruje postavenie zamestnanca v skupine, vplyv na druhých, systém hodnôt,

- motivačná kapacita: je tvorená zameranosťou, potrebami, túžbami a aspiráciami zamestnanca.

Objektívne (vonkajšie) činitele sú tvorené:

- spôsobom a štýlom riadenia,
- technológiou výroby,
- organizáciou práce,
- hodnotením a odmeňovaním,
- technickým vybavením pracoviska,
- mimopracovnými vplyvmi,
- vonkajšími pracovnými podmienkami.

Obidve skupiny determinantov pracovnej činnosti pôsobia súčasne a vyznačujú sa značnou dynamikou.²⁵

²⁵ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 28, 29

I.4.3. Výkon a spokojnosť zamestnanca z hľadiska motivácie.

I.4.3.1. Pracovný výkon a motivácia.

Meradlom pracovnej činnosti je pracovný výkon, ktorý je vo všeobecnosti vyjadrením množstva a kvality práce za určitú časovú jednotku v daných pracovných podmienkach.²⁶

V rámci psychológie práce sa pre vyjadrenie hodnoty výkonu používa multiplikatívny vzťah motivácie a schopností, ktorý je však len zjednodušenou funkciou, pretože výkon ovplyvňujú aj objektívne možnosti.

Možno teda vyjadriť hodnotu výkonu vzťahom:

$$\text{Výkon} = \text{motivácia} \times \text{schopnosti} \times \text{možnosti.}$$

Z uvedeného modelu vyplývajú tieto logické závery:

- v prípade vysokej motivácie a nízkej úrovni schopností môže byť výkon zvýšený zdokonaľovaním pracovných schopností,
- ak je úroveň schopností dobrá, ale motivácia je na nízkej úrovni, zvýšenie pracovného výkonu môžeme dosiahnuť motivovaním,
- ak je dobrá úroveň schopností aj motivácie a pracovný výkon je napriek tomu nízky, môže byť zlepšenie pracovných podmienok rozhodujúce pre jeho zvýšenie.

Pracovný výkon jedinca závisí na súhre subjektívnych (motivácie a schopností) a objektívnych (pracovných podmienok) činiteľov výkonu. V podstate všetky tieto činitele môžu byť v organizácii v žiadúcej miere kontrolované. Z hľadiska motivovania potom platí, že žiaduca úroveň výkonu je podmienená optimálnou úrovňou motivácie, čo znamená, že príliš nízka, ale aj príliš vysoká úroveň motivácie výkon znižuje. V tomto zmysle sa niekedy hovorí o " pod - motivovaní " a " nad - motivovaní".

Určité činitele môžu vyvolávať zníženie motivácie, až jej úplne zmiznutie - takýto vplyv označujeme pojmom demotivácia. Typickým demotivujúcim činiteľom je jednotvárná práca, či práca, ktorej chýba zmysel, sociálne konflikty, nespravodlivé odmeňovanie za výkon a podobne.²⁷

²⁶ Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1. vydanie, Bratislava, Edičné stredisko EU 1994, strana 33.

²⁷ Nákonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, 1. vydanie, Praha, Management Press, Praha, 1992, strany 109-112.

I.4.3.2. Pracovná spokojnosť a motivácia.

Meradlom pracovnej činnosti je pracovný výkon, meradlom vzťahu človeka k práci je úroveň pracovnej spokojnosti.

Pracovná spokojnosť je pojem veľmi široký a zahŕňa v podstate všetky prejavy zamestnanca vo vzťahu k vykonávanej práci, k pracovnému zaradeniu a profesii, k pracovným podmienkám a pracovnému prostrediu, k pracovisku a podniku, i k pracovnému kolektívu.

Za významné skutočnosti ovplyvňujúce úroveň pracovnej spokojnosti sú považované:

- úspech v práci,
- uznanie,
- charakter vykonávanej práce,
- možnosť postupu,
- zodpovednosť v práci.

Prípadná pracovná nespokojnosť je závislá na skupine skutočností, ktorých nepriaznivý profil vyvoláva u zamestnancov nespokojnosť.

Patria sem :

- personálna a sociálna politika hospodárskej organizácie,
- uplatňovanie kontroly v riadiacej činnosti,
- plat,
- medziľudské vzťahy, najmä v základných pracovných skupinách,
- pracovné podmienky.²⁸

I.4.4. Pracovné postoje.

Pracovné postoje sú vnútornou premennou, ktorá ovplyvňuje pracovné správanie. Predstavujú trvalejší stav pohotovosti k realizácii určitého správania.

V postoji sa uplatňuje kognitívna (poznávacia), emotívna a konatívna (pohotovosť ku konaniu) zložka.

Pre pracovnú motiváciu spočíva význam pracovných postojov hlavne v nasledujúcich momentoch:

- vo vplyve pracovných postojoch na dlhodobé rozhodnutia zamestnanca, napríklad rozhodnutie o tom, či zotrvá alebo opustí organizáciu,

²⁸ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 110-113.

- vo vytváraní pracovných návykoch, ktoré sa vytvárajú dlhodobým výkonom činnosti a dlhodobým motivovaním,
- vo voľbe spôsobov stimulovania zamestnancov,
- postoje založené na silných potrebách a záujmoch sú odolnejšie voči zmenám a pôsobeniu okolia.

V práci sa uplatňujú postoje k vykonávaným pracovným činnostiam, k technickému pracovnému prostrediu, k sociálnemu pracovnému prostrediu, k vedeniu organizácie, ale i k výške mzdy a ďalšie.²⁹

I.4.5. Motivácia pracovného jednanja.

Motiváciu pracovného jednanja tvoria psychické stavy a procesy človeka, ktoré ho vedú k tomu, že prijíma prácu ako spoločenskú skutočnosť, orientuje sa na jej primerané zvládnutie a zaujíma k nej určité osobné hodnotiace stanovisko.

Motivácia pracovného jednanja vyjadruje celkový prístup zamestnanca k pracovným úlohám a vychádza z nasledovných všeobecných predpokladov :

- 1.) práca je súčasťou ľudskej podstaty,
- 2.) práca vytvára možnosť rozvoja telesných a duševných síl človeka,
- 3.) pracuje sa v pracovných skupinách, čo podporuje rozvoj kooperatívy,
- 4.) práca je prostriedkom pre zabezpečenie materiálnej existencie a spoločenského postavenia seba samého i svojej rodiny.³⁰

Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

a.) motivácia jednotlivca v pracovnom procese - individuálna motivácia, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi.

b.) motivácia pracovnej skupiny skupinová motivácia, pričom sa preferuje kolektívny prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb.

V praxi často dochádza ku kombinácii individuálnej a skupinovej motivácie, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy firmy, zohľadňujúce jednotlivé špecifiká tak obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifiká odborné a psychické predpoklady jednotlivcov a pracovných skupín, ktoré ju vykonávajú.³¹

²⁹Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1.vydanie, Bratislava, Ekonomická Univerzita v Bratislave, 1994, strana 52

³⁰Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 24-28

³¹Szárková, M.: Manažérska psychológia, 1.vydanie, Bratislava, Kartprint Bratislava, 1996, strany 63, 64

I.4.6. Teórie motivácie pracovného jednanja.

Skôr, ako sa pustíme do stručnej analýzy teórií motivácie pracovného jednanja, treba pripomenúť, že žiadna ucelená teória motivácie pracovného jednanja vytvorená nebola. Spoločným východiskom vytvorených koncepcií je zdôraznenie významu motivácie pre výkon zamestnanca. Každá z teoretických koncepcií postihuje len určitý motivačný aspekt, ktorý v rôznych situáciách nadobúda rôznu závažnosť.³²

V nasledujúcom prehľade sú uvedené niektoré z množstva teórií motivácie pracovného jednanja, predstavujúce dva základné typy:

teórie obsahové - pýtajúce sa, čo motivuje ľudí a teórie procesné, objasňujúce, ako vzniká motivácia v pracovnom prostredí.³³

I.4.6.1. Obsahové teórie.

Maslowova teória hierarchie potrieb.

Táto teória konkretizuje všeobecne uznávaný význam tohoto zdroja motivácie pre pracovné jednanie človeka, pričom pozornosť je v nej venovaná vymenovaniu a stanoveniu závažnosti spoločenských alebo psychogénnych potrieb pre priebeh pracovného jednanja a pre dosahovaný výkon.

Táto teória prispieva k pochopeniu nesprávnosti stále sa vyskytujúceho názoru, že základná motivácia pracovnej činnosti človeka je len ekonomická.³⁴

ERG - teória

Táto teória je reakciou na Maslowovu teóriu potrieb a jej autorom je C. Alderfer. Spočíva v rozdelení potrieb do troch skupín: potreby existencie, potreby vzájomných kontaktov a potreby rastu. Autor tejto teórie odmieta tvrdú hierarchiu potrieb podľa ich naliehavosti ako ju formuloval Maslow, a tvrdí, že nižšie a vyššie potreby človeka sa môžu vyskytovať vedľa seba v tom istom čase. Na rozdiel od Maslowa predpokladá, že uspokojenie potreby môže zvýšiť jej intenzitu.³⁵

Herzbergova dvojfaktorová teória pracovnej motivácie

Táto teória je veľmi zaujímavá a podnetná, hoci pri praktickom overovaní neobstála.

³² Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha VŠE v Prahe, 1992, strana 51

³³ Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1. vydanie, Bratislava, Ekon.univerzita v Bratislave, 1994, str. 54-55.

³⁴ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 51-52

³⁵ Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1. vydanie, Bratislava, Ekonomická univerzita, 1994, strany 54-55.

Podľa tejto teórie majú motivačne závažné podnety, ktoré pôsobia na zamestnanca, dvojaký účinok. Jedny z nich - vnútorné, označované ako motivátory, sú odvodené zo vzťahu zamestnanca k vykonávanej práci. Druhé z nich - vonkajšie, označované ako hygienické faktory alebo satisfaktory, sa dotýkajú celkových okolností práce a pracovného zaradenia. Prínosom tejto teórie je najmä poznanie účinku rôznych skutočností na motiváciu pracovného jednanja.³⁶

Teória ľudských motívov.

Túto teóriu rozpracoval David McClelland. Zameriaval sa v nej na zisťovanie individuálnych rozdielov medzi ľuďmi a vo svojich experimentoch sa pokúsil vyvinúť metódu na meranie intenzity motívov.

McClelland považuje potreby človeka za vznikajúce i zanikajúce, a zároveň tvrdí, že niektorým potrebám sa človek učí a získava ich v sociálnej väzbe vo svojom prostredí.

Za hlavné motivačné sily považuje potrebu vysokého výkonu (úspešného výkonu), potrebu afiliácie (pozitívnych vzťahov) a potrebu vplyvu (moci).³⁷

Teória kompetencie.

Táto teória zdôrazňuje význam pôsobnosti alebo právomoci človeka v pracovnom procese. Ide o relatívne trvalý motív, ktorý organizuje a zameriava konanie človeka, reagujúce na pracovné úlohy i na pracovné prostredie. Napĺňanie tohto motívu umožňuje alebo naopak obmedzuje rozvoj osobnosti človeka.

Táto teória, ktorej hlavným predstaviteľom je White, môže byť užitočným podnetom k pochopeniu toho, že v pracovnom procese dochádza k formovaniu alebo neformovaniu osobných vlastností človeka, čo je významné i pre jeho pracovnú motiváciu.³⁸

I.4.6.2. Procesné teórie

Expektačná teória

Táto teória sústreďuje pozornosť na úroveň vynakladaného úsilia pri plnení určitej úlohy.

Expektačná teória zdôrazňuje pojmom valencia, čo znamená subjektívnu príťažlivosť výsledkov uskutočňovanej činnosti, atraktívnosť zámeru alebo cieľa a tiež význam uspokojenia, ktoré je so splnením zámeru alebo cieľa spojené. Čím väčšia je valencia cieľa, tým väčšia je aktivita jedinca.

³⁶Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strana 52.

³⁷Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1. vydanie, Bratislava,

Ekonomická univerzita v Bratislave, 1994, str. 56.

³⁸Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strana 53.

Podľa Vrooma, ktorý je autorom tejto teórie, je motivácia mnohonásobnou funkciou očakávania a hodnoty so zdôraznením, že ide skôr o hodnotu očakávanú než skutočne dosiahnutú.

Touto teóriou Vroom formuluje určitý poznatkový priestor pre vytváranie a overovanie rôznych foriem ovplyvňovania zamestnancov a pre vytváranie systému práce s ľuďmi v hospodárskej organizácii.

Teória spravodlivosti

Táto teória zdôrazňuje skutočnosť, že človek je pri plnení pracovných úloh členom pracovnej skupiny a v dôsledku toho sa nachádza v určitých sociálnych vzťahoch. V rámci týchto vzťahov používa človek rôzne formy vzájomného porovnávania a výsledky hodnotí. Výstupom hodnotenia je pocit spravodlivosti alebo naopak pocit nespravodlivosti.

Táto teória, ktorú najzreteľnejšie reprezentuje Adams, príliš zdôrazňuje úlohu sociálnych vzťahov vo výklade motivácie pracovného jednanja, užitočne však prispieva k formovaniu komplexného pohľadu na príčiny jednanja človeka v práci.³⁹

Teória posilnenia

Táto teória sa v literatúre uvádza tiež ako "operačné podmieňovanie" a vznikla v rámci behaviorálneho prúdu v psychológii. Autor tejto teórie B. F. Skinnerom ju vysvetľuje ako mechanické využívanie pozitívneho a negatívneho posilnenia, odmeny a trestu pri formovaní správania, ktoré je závislé nielen na vonkajšom posilňovaní, ale uplatňuje sa aj prostredníctvom vnútorných odmien a trestov.⁴⁰

Teória X a Y Douglasa McGregora

Táto teória označovaná aj ako "manažérska filozofia" obsahuje predpokaldy prístupu organizácii k ľuďom.

Teória X predpokladá, že priemerný človek nepracuje rád, má vrodenu nechuť k práci a keď môže, pokúša sa jej vyhnúť. Preto musí byť neustále kontrolovaný, usmerňovaný a ohrozovaný trestom, pretože odpor k práci je tak veľký, že plat sám o sebe nestačí k tomu, aby sa človek viacej snažil.

Podľa nej priemerný človek dáva prednosť tomu, aby bol vedený, vyhýba sa preberaniu zodpovednosti, nemá žiadne ctižiadostivé ambície a snaží sa o istotu. Zdôrazňuje sa význam hmotnej stimulácie a motivovanie metódami trestov a odmien.

Teória Y predpokladá, že fyzická a psychická námaha pri práci sú pre človeka prirodzené tak ako spánok, či hra. Preto priemernému človeku nie je vrodenný odpor k práci. Takýto človek je iniciatívny, a ak práca, ktorú vykonáva je v súlade s jeho vlastnými cieľmi, nemusí byť kontrolovaný.

³⁹ Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strana 54.

⁴⁰ Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1. vydanie, Bratislava, Ekonom.univerzita v Bratislave, 1994, str.59-60.

Najvýznamnejšou odmenou je pre neho uspokojenie potrieb sebarealizácie. Zodpovednosť nielen prijíma, ale ju dokonca aj vyhľadáva. Takéto systémy riadenia sú postavené na autonómii zamestnancov, podpore iniciatívy, podnikavosti a sebakontroly.

McGregorova " manažérska filozofia " našla v manažérskej praxi široké uplatnenie a je populárna dodnes.⁴¹

I.5. Stimulácia a jej význam pre motiváciu človeka v práci

I.5.1. Motivácia a stimulácia

Často sa stretávame s tým, že pojmy motivácia a stimulácia sa nerozlišujú. Treba si však uvedomiť rozdielnosť týchto pojmov. Zatiaľ čo motív predstavuje vnútorný impulz, vnútornú pohnútku konania človeka, stimul predstavuje vonkajší popud, incentívu, ktorá má u človeka určitý motív podnietiť alebo utlmiť. Znakom stimulu je zmena podmienok, či okolností, znakom motívu je odpoveď na túto zmenu podmienok.⁴²

I.5.2. Stimulujúce prostriedky

Vonkajšie podmienky, ktoré zosilňujú alebo zoslabujú motiváciu nazývame stimuly. Každá hospodárska organizácia si pre čelové ovplyvňovanie pracovnej činnosti a pracovných výsledkov môže zvoliť rôzne kombinácie stimulujúcich prostriedkov.

Medzi základné stimulujúce prostriedky patria:

- a.) ekonomicky a často i spoločensky prvotný stimulačný činiteľ -
- hmotný, ktorý sa prejavuje v hmotnej zainteresovanosti zamestnancov,
- b.) veľký stimulujúci účinok má neformálne uskutočňované pracovné hodnotenie činnosti a osobnosti človeka v pracovnom procese,
- c.) závažnú stimulujúcu funkciu má aj spoločenské hodnotenie práce a pracovné hodnotenie odboru (profesie),
- d.) dvojakú stimulačnú váhu majú fyzické pracovné podmienky a pracovný režim,
- e.) v celkovom názore pracovnej skupiny a v osobnom profile jednotlivca býva vyjadrené hodnotenie jednotlivca, ktoré má tiež stimulujúci význam,
- f.) významným stimulujúcim činiteľom je porovnávanie výsledkov vlastnej činnosti s priebehom a výsledkami činnosti druhých zamestnancov,
- g.) závažným stimulujúcim činiteľom je taký postup bezprostredne

⁴¹ Szárková, M.: Psychológia pre ekonómov, 1.vydanie, Bratislava, Ekonom. univerzita v Bratislave, 1994, strany 60-61.

⁴²Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strana 70.

nadriadeného zamestnanca, ktorý zabezpečuje, podporuje a rozvíja vedomie aktívnej účasti zamestnancov na výrobnom procese a činnosti hospodárskej organizácie,

h.) cieľavedomou starostlivosťou o odbornú pripravenosť zamestnancov, primeraným delegovaním právomocí a zodpovedností a čiastočne dielčimi zásahmi do organizácie práce má vedúci zamestnanec možnosť využívať stimulujúci činiteľ obsiahnutý v samotnom realizovaní pracovnej činnosti,

i.) ale aj osobnosť a jednanie vedúceho zamestnanca v značnej miere ovplyvňuje pracovnú ochotu členov pracovnej skupiny.

Účinnosť uvedených stimulačných prostriedkov na motiváciu pracovného jednaní je premenlivá. Aj keď je táto oblasť vedúcim najľahšie dostupná, jej úspešné zvládnutie je pre mnohých vedúcich zamestnancov mimoriadne obtiažné.⁴³

I.5.3. Faktory určujúce stimulujúci účinok hmotnej odmeny.

V hospodárskej praxi sa veľmi často objavuje názor, že hmotná odmena za prácu má rozhodujúci alebo výlučný význam v jednaní zamestnancov.

Motivačný účinok mzdy na zamestnanca závisí na:

- jej celkovej veľkosti v závislosti na celkovom objeme mzdového fondu hospodárskej organizácii,
- jej vzťahu ku mzde iných zamestnancov v rámci hospodárskej organizácie (mzdová diferenciacia),
- jej vnútornom zložení (závažnosť a primeranosť používaných mzdových kritérií),
- na pôsobení ďalších stimulačných prostriedkov.

Účinok finančnej stimulácie nemožno presne stanoviť, pretože splýva s pôsobením iných skutočností.

Pri pokusoch o stanovenie týchto skutočností, ktoré priaznivo pôsobia na činnosť človeka a jeho osobnosť v pracovnom procese, sa najčastejšie uvádzajú:

- ekonomické zabezpečenie a ekonomická istota (mzdy a platy),
- možnosť postupu,
- verejné uznanie a morálne ocenenie zamestnanca v rámci hospodárskej organizácii,
- dôvera v hospodársku organizáciu,
- uspokojenie z vykonávanej práce (obsah pracovnej činnosti),
- priaznivé vzťahy so spolupracovníkmi (spoločenská atmosféra v pracovnej skupine),
- priaznivé vzťahy s bezprostredne nadriadeným zamestnancom (jeho jednanie s ľuďmi, spôsob vedenia),
- priaznivé vonkajšie pracovné podmienky,
- starostlivosť hospodárskej organizácie o zamestnancov.

⁴³Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, str. 75 až 82

Rešpektovanie týchto skutočností znamená uvedomiť si, že odmeňovanie zamestnancov je súčasťou zložitej stavby vplyvov, ktoré pôsobia na členov pracovnej skupiny v hospodárskej organizácii.⁴⁴

www.euroekonom.sk

⁴⁴Ružička, J.: Motivace pracovního jednání, Praha, VŠE v Prahe, 1992, strany 83-88.