

1. T E O R E T I C K Á Č A S Ť

1.1 ANALÝZA ZÁKLADNÝCH POJMOV

Ťažiskom našej práce sú pojmy „ľudský zdroj“, „pracovná sila“. V nasledujúcej časti budeme tieto pojmy v krátkosti analyzovať, aby sme sa o ne mohli v nasledujúcej kapitole opierať.

1.1.1 PRACOVNÁ SILA

Pracovnú silu môžeme definovať ako súhrn duševných a fyzických schopností človeka. Je to súhrn energie svalov, nervov a mozgu, ktorými je človek vybavený. Pracovná sila patrí medzi mnohé schopnosti človeka, ktoré používa v procese výroby materiálnych statkov, poskytovaní služieb, alebo pri výkone akejkoľvek inej spoločensky užitočnej práce alebo činnosti. V praxi pojmom “pracovná sila” označujeme jednotlivých pracovníkov.

1.1.2 ĽUDSKÝ ZDROJ

Ľudským zdrojom je človek. Človek ako nositeľ bezprostrednej pracovnej schopnosti. Človek má predpoklady využívať pri práci fyzické a duševné schopnosti. Pri práci človek uvádza do činnosti svalový aparát, zmyslové orgány, centrálny nervový systém a iné orgány ľudského tela, ktoré koordinuje do pracovného výkonu. Stáva sa tak základom a hybnou silou pracovného procesu. Z celospoločenského hľadiska sa ľudským zdrojom stáva využiteľná pracovná sila. To znamená, ľudia schopní pracovať.

1.2 SYSTÉMOVOSŤ PRÁCE S ĽUDSKÝMI ZDROJMI V SÚČASNÝCH PODMIENKACH

Základným predpokladom prosperity každej spoločnosti, ako aj všetkých v nej normálne fungujúcich častí, sociálnych skupín, podnikateľov, manažérov a ostatných pracovníkov či zamestnancov, je cieľavedomá, efektívna, dôsledná a kvalitná práca. V podobnom zmysle sú koncipované aj súčasné moderné, všeobecne známe a akceptované determinanty úspešnosti každej organizácie a podnikateľov, ktoré možno stručne vyjadriť v tom zmysle, že úspešnosť fungovania je vždy podmienená:

- ❑ **jasnou stratégiou** – čo robiť, kam smerovať, na čo sa orientovať
- ❑ **kvalitnými ľudskými zdrojmi** – s kým to robiť
- ❑ **silnou kultúrou** – ako sa správať, aké hodnoty preferovať
- ❑ **moderným riadením** – ako robiť a ako riadiť
- ❑ **tvrdou prácou** – robiť to tak!!!

Úspešnosť je teda podmienená stavom reálneho zastúpenia všetkých uvedených atribútov, pričom jej celková úroveň je vždy adekvátne tomu z nich, ktorý je zo všetkých na najnižšej úrovni. Stav, úroveň, podmienky a efektívnosť firmy možno vždy chápať a hodnotiť:

- ❑ ako dôsledok postojov, prístupov a cieľov
- ❑ ako jeden z dôležitých predpokladov úspešnosti v rámci komplexného riadenia vôbec a podnikania zvlášť.

V uvedenej súvislosti treba venovať pozornosť tak problematike prístupov a východísk práce s ľudskými zdrojmi (personálnej práci), ako aj podmienkam jej efektívnosti.

Z hľadiska postojov a prístupov k personálnej práci možno v našich podmienkach (nielen v nedávnej minulosti, ale aj v súčasnosti) vidieť tendenciu prisudzovať jej miesto a význam až po aktivitách orientovaných na ekonomicko-technické problémy. Takýto stav negatívne vplýva na komplexnosť a vyváženosť postupu pri riešení rozličných situácií v procesoch riadenia. V praxi sa neraz stretávame so skutočnosťou, že hlavne v malých a súkromných podnikoch sa jeden zamestnanec venuje riešeniu technických, ekonomických, neraz aj právnych otázok. Zatiaľ čo odbornosť, teoretická a

praktická fundovanosť ostáva v úzadí. S týmito procesmi nesporne úzko súvisí aj otázka ľudského činiteľa – práci s ľuďmi a ich riadeniu sa však neraz venuje len okrajová pozornosť. Takýto stav má celkom prirodzene negatívny vplyv na vyváženosť zameranosti práce manažérov, čo sa obyčajne prejavuje v ich nedôslednosti pri posudzovaní kvality ľudského potenciálu, nízkej úrovni motivácie pracovníkov v práci, ktorá sa často podmieňuje len mzdami a to neraz bez diferenciacie ľudí vo vzťahu k ich odbornej spôsobilosti a pracovnej výkonnosti.

Genézu takýchto postojov a prístupov zo strany relatívne veľkého množstva podnikateľov a manažérov možno hľadať v ich vzdelávacej a následnej príprave, v rámci ktorej bola (a často ešte stále je) venovaná len okrajová pozornosť poznatkom o ľuďoch a práci s nimi. Rôzne krátkodobé kurzy orientované na túto sféru manažérskej práce, respektíve na sociálne zručnosti manažérov, síce môžu vzbudiť záujem, no bez adekvátneho “tlaku” na žiadúcu zmenu ich postojov a z nich odvodenej zmeny v ich prístupe k práci, nemôžu v celom rozsahu nahradiť absenciu ich systematickej prípravy a zásadne zmeniť neraz hlboko zakorenené presvedčenie o tom, že o potrebe systémovej a cieľavedomej práce s ľuďmi stačí len hovoriť a sem tam ju podporiť, no pri tom nie je až také dôležité jej venovať trvalú a systematickú pozornosť.

Prácu s ľuďmi je nutné posudzovať aj z hľadiska jej vplyvu na úspešnosť riadenia, to znamená, ako predpoklad prosperity organizácií a podnikania všeobecne. V tejto súvislosti sa v našich podmienkach prejavuje istý paradox s vážnymi negatívnymi dôsledkami. Moderný svet už totiž dávno zavrhol v nás nielen dožívajúci, ale niektorými manažérmi stále preferovaný takzvaný „Taylorov systém” riadenia a v celom rozsahu uplatňuje nové, praxou potvrdené poznatky, ktoré dokazujú, že ľudské zdroje sú a v budúcnosti ešte viac budú rozhodujúcim faktorom prosperity činnosti a úspešnosti fungovania akejkoľvek organizácie, akéhokoľvek druhu podnikateľskej aktivity a efektívnosti pracovnej činnosti ľudí vôbec. (viď Príloha A)

Vrcholové vedenie si musí uvedomiť, že najväčšou devízou sú vedomosti a schopnosti človeka. Ak teda hovoríme o ľudských zdrojoch a ich kvalite, je potrebné mať na zreteli, že ľudský potenciál organizácie je determinovaný

okrem počtu a štruktúry zamestnancov aj ďalšími, veľmi významnými kritériami, ktorými sú:

- Už spomínané vedomosti a schopnosti pracovníkov (kvalita týchto schopností a vedomostí najmä z hľadiska nových poznatkov pre potreby inovačných aktivít, vytváranie a rozvíjanie silných stránok a konkurenčných výhod pre dlhodobejšiu a trvalejšiu úspešnosť organizácie).
- Prístupy, postoje, aktivita a iniciatíva pracovníkov, spôsoby ich konania a správania sa (úroveň ich motivácie spojená s adekvátnou podnikovou kultúrou, zodpovedajúcou dlhodobej stratégii organizácie.)

Podnikanie v trhovom konkurenčnom prostredí je založené na využívaní a cieľavedomom vytváraní silných stránok a komparatívnych výhod oproti konkurenčným partnerom. Najvýznamnejšiu silnú stránku vždy predstavujú vedomosti a schopnosti ľudí, spojené s ich vysokou motiváciou. Úlohou každého vrcholového vedenia organizácie je cestou kvalitnej personálnej práce a personálneho riadenia zabezpečiť sústavný rozvoj ľudských zdrojov a zvyšovanie jej ľudského potenciálu. Táto úloha je významnou súčasťou strategického riadenia organizácie. Pracovníci organizácie určujú, či si organizácia vytvorí potrebnú konkurenčnú pozíciu a konkurenčné výhody a či ich bude schopná udržať. Ľudia tu môžu pôsobiť ako zdroje konkurenčných výhod, alebo ako zdroje obmedzené. Ako už bolo uvedené, dôležitým aspektom úspešnosti akejkoľvek podnikateľskej činnosti je personálna politika. Tento pojem je však veľmi široký a z hľadiska úspešnosti firmy budeme hovoriť len o niektorých zložkách personálnej činnosti. Medzi personálne činnosti patrí napríklad:

1.2.1 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

Východiskovým predpokladom pre efektívnu a účinnú personálnu prácu a personálne riadenie je dobre vypracovaná a uskutočňovaná personálna stratégia. Patrí medzi funkčné stratégie a jej úlohou je vytvárať predpoklady a podmienky pre rozvoj ľudských zdrojov. Tu je dôležité položiť si dve základné otázky:

- Aké zásadné zmeny bude vyžadovať implementácia prijatej dlhodobej stratégie v rozhodujúcich oblastiach, determinujúcich úspešnosť fungovania organizácie?
- Aké špecifické požiadavky kladie prijatá dlhodobá stratégia osobitne na ľudské zdroje organizácie, na ich štruktúru, na ich schopnosti a akú podnikovú kultúru táto stratégia vyžaduje?

Personálna stratégia, podobne ako každá iná stratégia, musí vychádzať z dobre vykonanej analýzy vonkajšieho prostredia a jeho očakávaného vývoja. Vonkajšie prostredie a jeho vývoj veľmi intenzívne pôsobí na ľudí, na ich konanie a správanie sa, na ich motiváciu. V tomto prostredí sa vytvára náročný trh práce so všetkými vlastnosťami konkurenčného trhového prostredia. Napriek dôležitosti takejto stratégie je dôležité pripomenúť, že v súčasnosti na Slovensku v mnohých veľkých a vo väčšine malých podnikoch, absentuje takéto strategické plánovanie ľudských zdrojov, v čom sa odráža nedostatočná úroveň personálnych činností vôbec.

1.2.2 URČENIE OPTIMÁLNEHO POČTU A ŠTRUKTÚRY PRACOVNÝCH MIEST

Význam človeka možno v každej firme alebo podniku zdôrazňovať veľmi rozmanitými spôsobmi. Manažéri niekedy uprednostňujú rozum, inokedy cit či lásku chápanú ako náklonnosť, vnútorný vzťah k inému človeku. Inokedy kladú do popredia pracovný výkon, alebo rozvojové procesy a podobne. Podobných hľadísk môže byť, samozrejme, veľmi veľa, ale v jednom majú veľa spoločného a to, že je potrebné hľadať dôležité impulzy pre rozvoj kvalifikácie pracovníkov, plánovať a realizovať ich kariéru, motivovať ich konanie (aby ich snaha a výkony boli prínosom pre celú organizáciu) a vždy dôsledne hodnotiť ich činnosti.

1.2.3 HODNOTENIE PRACOVNÍKOV

Ak sa hodnotenie pracovníkov vykoná s náležitou pozornosťou, znamená cenný impulz pre rozvoj firmy. Moderné firmy chápu hodnotenie pracovníkov

ako podnet pre zlepšenie chodu firmy. Hodnotenie pracovníkov by malo odhaliť reálny obraz o tom, akým ľudským potenciálom firma disponuje. Vedenie podniku musí usilovať o vytváranie pozitívneho vzťahu zamestnancov k firme, založeného na princípe partnerstva, rovnoprávnosti a identifikácii, čiže stotožnenia sa pracovníka s podnikom. Hodnotenie nesmie byť chápané len ako administratívny akt, prípadne zbytočná práca s nízkym efektom, ale práve naopak, ako významný akt v rozvoji kariéry každého pracovníka s veľkým dopadom na ďalší priebeh jeho pracovného nasadenia a prístupu k svojej práci i celej organizácii. Ak by sme mali skúmať problematiku ľudského zdroja ako hybnej sily každej organizácie v súčasných podmienkach, musíme si uvedomiť veľmi chaotickú situáciu, v akej sa naše stredné a malé podniky dnes nachádzajú. S príchodom novej vlády a nových legislatívnych opatrení a za veľmi ťažkých a zložitých ekonomických podmienok ide týmto firmám hlavne o prežitie, prípadne vylepšenie si svojej životnej úrovne. Podnikatelia si chcú získať určité spoločenské uznanie, vedú malé firmy a zamestnávajú len málo pracovníkov, najčastejšie z kruhu rodiny.

Prístup k podnikaniu, založený na systematickosti, pozornosti k detailom, precíznej organizácii, ale i určitej skromnosti, trpezlivosti a opatrnosti, s ktorou podnikateľ udržuje rozumnú mieru zisku, nie je žiaľ typický pre Slovensko. Slovenský podnikateľ je skôr impulzívny, menej systematický, má sklony „uhnúť pravidlám“, ak sa naskytne príležitosť vyššieho zisku. Mentalita našich podnikateľov omnoho viac vyhovuje filozofia improvizovania, schopnosti využiť prevažne každú príležitosť. Vychádzajú z určitého podnikateľského nápadu, aj keď mnohokrát nie sú odborníkmi, vedia čo chcú a spoliehajú sa na realizáciu svojho nápadu. V takýchto podmienkach sa otázkam ľudského potenciálu, jeho dôležitosti, odbornosti a kvalite venuje len veľmi málo pozornosti.

1.3 VÝZNAM ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V podnikateľskom svete je neustále aktuálna otázka: ako byť lepší v porovnaní s konkurenciou? V priebehu desaťročí sa však odpoveď na túto otázku menila. V minulosti platilo, že ten, kto poskytne zákazníkovi vyššiu

kvalitu, má u neho väčšie šance. Dnes už dosahuje vysokú kvalitu svojich výrobkov a služieb toľko producentov, že kvalita ako konkurenčná výhoda stratila na svojej pôvodnej sile a to isté by sme mohli konštatovať o cene, materiáloch, ekologických aspektoch výrobkov, dizajne a podobne. Najnovšie výskumy ukazujú, že do popredia sa dostáva nový faktor, ktorý odlišuje úspešné firmy od tých menej úspešných. Je to práca s ľuďmi. Od výberu vhodných kandidátov na akúkoľvek pozíciu až po investície do ich rozvoja a rastu. Dnes je teda nesporné, že kvalita ľudských zdrojov a ich ochota pracovať pre dobro firmy je základným znamením, ktorým sa odlišujú úspešné firmy od tých ostatných. Z toho jasne vyplýva, že ľudí treba vzdelávať a na výdavky s tým spojené nemožno pozeráť ako na nutné zlo, ale ako na najrozumnejšiu investíciu, prispievajúcu významne k úspechu firmy. U nás sa zriedkakedy stretávame s takýmto prístupom. Personálnych riaditeľov s takýmto názorom nachádzame osamotených v kruhu technokratov. Riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou všetkých manažérov firmy a nielen výlučne útvaru s týmto názvom. Na zmeny v požiadavkách na ľudí treba reagovať veľmi rýchlo. Príprava odborníkov na budúcu (novú) produkciu začína už dnes a sú to predovšetkým manažéri, ktorí potrebu rozvoja svojich pracovníkov rozoznávajú ako prví. Kládú to však veľké nároky na ich pripravenosť takto s ľuďmi pracovať. Aj samotní manažéri sa v tomto smere musia rozvíjať. Posledným dôležitým momentom v rozvoji ľudských zdrojov úspešných firiem je integrovanie všetkých kľúčových operácií, týkajúcich sa cieľov, hodnotenia výkonu, odmeňovania, a tak ďalej a to všetko nástrojmi, ktoré nezvyšujú iba poslušnosť a disciplínu, ale hlavne stotožnenie sa pracovníkov s filozofiou firmy.

Ťažisko úspechu sa preto čoraz viac presúva na „ľudský faktor“, na kvalitu a všestrannosť ľudských zdrojov. Predpovede hovoria jasnou rečou: organizácie, ktoré budú reagovať na problémy iba peniazmi (či už na investície, alebo platy) a novou technológiou bez toho, aby získali podporu, záujem a stotožnenie sa vlastných ľudí, neprežijú. Táto myšlienka platí obzvlášť o odvetviach, v ktorých vedomosti, postoje, zručnosti a ochota prijať zmenu na strane pracovníkov, hrajú kritickú rolu pre konkurencieschopnosť firmy.

Významnú rolu v tomto procese zohrávajú aj samotní pracovníci. Čoraz väčší počet zamestnaných ľudí vykonáva prácu, ktorá vyžaduje určitý stupeň formálneho vzdelania, vlastný úsudok, rozhodovanie, pružnosť, a osobné stotožnenie sa s vykonávanou prácou, namiesto slepého vykonávania predpísaných procedúr. Dnes sa od každého očakáva – bez ohľadu na to, či umýva podlahu alebo manažuje veľkú firmu – aby prichádzal s nápadi, ktoré zlepšia fungovanie firmy. Dochádza aj k výraznému posunu v hodnotách ľudí, najmä v tom, že očakávajú zmysluplnosť toho, čo robia a možnosť stotožniť sa s tým. Očakávajú tiež, že zručnosti, ktoré so sebou prinášajú, budú vnímané ako hodnotný vklad do fungovania firmy a že sa budú vo väčšej miere podieľať na rozhodnutiach ale aj hodnotách, ktoré pomáhajú tvoriť.

1.4 ĽUDSKÉ ZDROJE - KONKURENČNÁ VÝHODA FIRMY

Keďže zamestnanci – ľudské zdroje, sú nevyhnutnou súčasťou akejkoľvek podnikateľskej aktivity. Mala by sa im teda venovať aspoň taká pozornosť, ako technickým zariadeniam, financiám alebo výrobným kapacitám. Avšak nie je zvláštnosťou stretnúť sa s názorom – s ľuďmi si veľké starosti robiť netreba, na trhu práce je ich dostatok, stačí si len správne vybrať. Je to nešťastný prístup, ktorý vedie k šetreniu na nesprávnom mieste. Jeho dôsledkom je, že sa vo firme vytvorí sociálna klíma, pre ktorú je charakteristický vznik postoja zamestnancov k manažmentu typu „my a oni“. Skúsme si položiť otázky:

- ❑ Aký význam pripisujeme personálnym záležitostiam, keď sa ukazuje potrebné zmeniť podnikateľský zámer?
- ❑ Sú naši ľudia pripravení na túto zmenu?
- ❑ Kde získame nových ľudí, alebo s ktorými sa rozlúčime, ak to bude potrebné?

Manažéri, ktorí inklinujú k technokratickému prístupu, ich nepovažujú za také dôležité, aby sa nimi zaoberali v čase tvorby podnikateľského zámeru, alebo ich zahrnuli medzi perspektívne riadiace rozhodnutia. Sú presvedčení, že sú dobrými znalcami ľudí, a tieto problémy vyriešia až potom, keď prídu. Avšak tento postoj sa spravidla vypomstí v neočakávaných dodatočných nákladoch na vzdelávanie, alebo vyhľadávanie odborníkov, alebo keď sa

ukáže, že personál nemá dostatočné kvalifikačné predpoklady na uskutočnenie zmien. Je to súčasne najistejšia cesta ako “pochovať” konkurenčnú výhodu, ktorá má pôvod napríklad v nových technológiách. Filozofia rozvíjania ľudských zdrojov usiluje o to, aby sa ľudský faktor čo najviac podieľal na raste produktivity práce, čo je prvý predpoklad pre vznik konkurenčnej výhody. Táto úloha sa rieši dvoma, navzájom sa dopĺňajúcimi cestami:

- **priamo:** výberom, rozmiestňovaním, vzdelávaním a motiváciou a
- **nepriamo:** zlepšovaním kvality pracovného života, poskytovaním zamestnaneckých výhod.

Výsledkom je dosiahnutie súladu medzi potrebami rozvoja firmy a osobnými cieľmi zamestnancov. Ľudia sa identifikujú s firmou, čo sa navonok prejaví ako iniciatíva a nápaditosť, ochota pracovať aj na mimoriadnych úlohách, lojalita a hrdosť na firemnú značku. Dosiahnutie tohto stavu si vyžaduje pristupovať k ľuďom nie ako k nákladom, ale ako k zdrojom. Výber, rozmiestňovanie a príprava pracovníkov patria k tradičným metódam a sú pomerne dobre známe. Menej známe sú metódy založené na rozvoji kvality pracovného života a poskytovaní zamestnaneckých výhod. Keď položíme otázku: “Ako dosahujete také úspešné výsledky vo vašej firme?”, celý rad manažérov odpovie, že je to vďaka sociálnemu konsensu (porozumeniu) medzi zamestnávateľom a zamestnancami.

1.5 KVALITA PRACOVNÉHO ŽIVOTA A SPOKOJNOSŤ

Spokojnosť s prácou je priaznivý alebo nepriaznivý postoj zamestnanca k svojej práci. Je to motivačný faktor, ovplyvňovaný spôsobmi riadenia a pracovnými podmienkami. Otázkou je, či uspokojenie z práce vedie k vyššiemu pracovnému výkonu, alebo či vyšší výkon vedie k vyššej spokojnosti. Vzťah medzi spokojnosťou a pracovným výkonom nie je taký priamočiary, ako sa na prvý pohľad zdá. Odpoveď na otázku, či spokojnosť s prácou motivuje k vyššiemu výkonu, môže dať Herzbergova teória motivácie. Herzberg dlho študoval motívy ľudí vo vzťahu k práci a zistil, že ich možno rozdeliť na dve veľké skupiny, ktoré opísal nasledovne:

1.5.1 MOTIVÁTORY

Činitele, ktoré priamo súvisia s pracovnou činnosťou, sú jej sprievodnými prejavmi. Sú to napríklad, možnosť rozhodovať o cieľoch a metódach práce, prestížne postavenie, pochvala, radosť z toho, že niečo funguje, úspech, pocit, že robím významnú vec, uspokojenie z toho, že sa človek niečo nové naučil. Motivátory priamo ovplyvňujú výkon. Čím viac ich pracovná činnosť poskytuje, tým je výkon vyšší. Čím je ich v práci menej, tým je výkon slabší.

1.5.2 HYGIENICKÉ FAKTORY

Ide o činitele práce, ktoré vyjadrujú pracovné podmienky, ako napríklad tarifná mzda, režim práce a odpočinku, osvetlenie, pracovné nástroje, bezpečnosť práce, čistota na pracovisku, medziľudské vzťahy a podobne.

Hygienické faktory, ak sú nepriaznivé, znižujú pracovný výkon. Ak sú priaznivé, vyvolajú spokojnosť. Závety z tejto teórie sú zrejmé. Podcenenie hygienických faktorov spôsobí nespokojnosť spojenú s poklesom pracovného výkonu. Hygienické faktory sú teda nevyhnutnou podmienkou dobrej pracovnej morálky, ale nemožno od nich očakávať, že ich pridávaním sa zvýši pracovný výkon. Je jedno, či pracovník dostane na mesiac tri páry rukavíc, alebo pätnásť párov. Pracovný výkon sa môže zhoršiť, ak na pracovisku nebude dostatočne veľká šatňa, ale nestúpne, ak ju štvornásobne zväčšíme.

Je zrejmé, že konkurenčnú výhodu možno dosiahnuť iba vtedy, ak sa v systéme práce s ľuďmi v maximálnej možnej miere využijú motivačné faktory. To je dôvod, prečo niektorí špecialisti na riadenie zaviedli do teórie riadenia pojmy ako vedenie motivovaním (Christine Harvey) alebo cieľové riadenie (Peter Drucker).

Jednou z týchto osvedčených možností, ako využiť v riadení motivačné faktory, je napríklad **zapojenie zamestnancov do rozhodovania**. Účasť zamestnancov na rozhodovaní vyvoláva väčší pocit zodpovednosti a ochotu vyvinúť iniciatívu pri plnení spoločne prijatého rozhodnutia. Aby tento spôsob dobre fungoval, musí sa stať súčasťou systému riadenia. Účasť na riadení môže mať viacero foriem:

- **Pracovné porady so zamestnancami** – sú najbežnejšou formou. Obyčajne sa zvolávajú k riešeniu nejakého technického, výrobného alebo organizačného problému. Sú fórom, kde možno navrhovať, upozorňovať a vysvetľovať. Vo francúzskych podnikoch je zvykom robiť porady raz týždenne a vyhodnocovať výsledky v kvalite.
- **Skrinky nápadov** – ako vyplýva už z názvu, ide o formu neosobnej účasti. V Japonsku je to veľmi osvedčená forma zlepšovateľstva. Avšak jej úspech závisí od serióznosti práce s návrhmi.
- **Politika otvorených dverí** – spočíva v tom, že sa určí obyčajne jeden deň v týždni, kedy riaditeľ, alebo iný poverený vrcholový manažér prijíma návštevy zamestnancov.
- **Zelená linka** - telefonická forma, ktorá je špecificky zameraná na riešenie otázok ochrany životného prostredia. Používajú ju firmy, ktoré zavádzajú systém ekologicky orientovaného riadenia (enviromental management system).
- **Baťov systém samoregulácie** - zvláštnu formu zapojenia pracovníkov do rozhodovania vyvinul a používa Baťa. V tomto systéme sa síce zachováva postavenie vedúceho pracovníka, avšak je v polohe akéhosi “súkromného nájomcu”, ktorý má k dispozícii vlastný účet a základné výrobné faktory (stroje, náradie a priestory). V dielni sa pracuje “na účet vedúceho”. O zisk alebo stratu sa delí so svojimi spolupracovníkmi. Baťove dielne spolu obchodujú so svojimi produktami. Aby bola dielňa úspešná, musí sa usilovať o vysokú kvalitu. V tomto systéme je každý pracovník “mikropodnikateľom”. Ako takému, záleží mu na znižovaní nákladov, úspore času a kvalite výrobku.

1.6 RIADIACI ŠTÝL - DÔLEŽITÝ FAKTOR ÚSPECHU

Riadiaci štýl, ako súbor (a vzájomné previazanie) aktivít v oblasti plánovania, organizovania a koordinovania, stimulácie, odmeňovania, vzdelávania a kontroly, je dôležitou charakteristikou práce každého manažéra.

V ostatnom čase vystupuje riadiaci štýl do popredia v súvislosti s takými faktormi, ako je výkonnosť pracovníkov a pracovných tímov, implementácia

firemnej kultúry, štruktúra a formy informačných tokov, identifikácia pracovníkov s firmou, prípadne tvorivosť, inovatívnosť a participácia.

Je toho naozaj dosť, na čom sa štýl riadiacej práce môže podpísať a na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že existuje nejaká jeho zvláštna forma, ktorá je optimálna, či dokonca univerzálne použiteľná.

V skutočnosti je úspešnosť riadiaceho štýlu podmienená niekoľkými faktormi. Jednak je dôležitý **druh činnosti** – práca, výkon, ktorou je riadený. Iné riadiace prístupy vyžaduje práca výskumného charakteru a iné spôsoby si vyžaduje riadenie práce, ktorá je z rôznych dôvodov organizovaná prísnyimi a striktnými technologickými reglementmi.

Dôležité je aj to, akých ľudí riadime. Manažéri, ktorí mali možnosť riadiť tímy prevažne ženské i prevažne mužské, dobre vedia, že museli voliť často veľmi rozdielne prístupy. To, či je tím vekovo homogénny, alebo rôznorodý, prináša do riadiacej práce svoje špecifiká, podobne by sme mohli hovoriť napríklad aj o vplyvoch kvalifikačnej štruktúry, alebo národnostného, či etnického zloženia tímu. Toto súvisí aj s regionálnymi rozdielmi.

Zrejme odlišné spôsoby riadenia (i keď nie diametrálne) sú efektívne na Spiši a na Záhori, v širších geografických súvislostiach ľahko zistíme rozdiely v prístupoch k riadeniu v Anglicku, Nemecku, USA alebo v Japonsku. Na mnohých prípadoch si môžeme overiť, že neadaptovaný prenos riadiacich štýlov do iných kultúr nebýva vždy úspešný. Napokon – i rôzna miera nezamestnanosti v rôznych regiónoch Slovenska má svoje zreteľné konzekvencie a dopady na riadiacu prácu.

Iným dôležitým faktorom, a stále ešte hovoríme o faktoroch vonkajších, je forma **vlastníctva firmy**. Demokratické formy riadenia sú v súčasnosti frekventovanejšie v štátnych podnikoch a v akciových spoločnostiach ako v súkromných firmách.

Čas zohráva v riadiacich činnostiach svoju úlohu hneď v dvoch smeroch. V makroekonomike sú obdobia búrlivých zmien (napríklad u nás v súčasnosti prechod na hospodárstvo založené na trhových princípoch, ale napríklad aj prechod na vojnovú, respektíve mierovú výrobu, objavenie nových technológií...), ale sú aj obdobia relatívne kludné a vyrovnané. V každom z nich môžu byť úspešné odlišné štýly riadenia. Ale aj z pohľadu

mikroekonomického je čas dôležitý. Rozdiel je medzi riadením ľudí vo firme, ktorá práve začína, potrebuje sa presadiť a získať pre seba určitý segment trhu a medzi firmou, ktorá je zabehnutá, stabilizovaná, ktorá môže stavať na svojom mene a tradícii.

Všetko, čo sme doteraz uviedli, sa dotýkalo vonkajších faktorov riadiaceho štýlu. Tým najpodstatnejším je však osobnosť manažéra. Každý z nás je vybavený rôznou mierou otvorenosti alebo uzatvorenosti, kooperatívnosti alebo súťaživosti, každý máme odlišné kritériá hodnôt, každý inak pristupujeme k riadiacim činnostiam. O tom, ktorý riadiaci štýl bude pre manažéra blízky a ku ktorému bude najviac inklinovať, rozhodujú jeho odpovede na okruhy otázok:

- Aká je podstata človeka, čo ju určuje a čo limituje?
- Ktoré potreby človek uspokojuje prostredníctvom práce?

Prvej otázke sa venoval aj Douglas McGregor. Pri koncipovaní svojej teórie XY vychádzal z nevyslovenej, ale mlčky uznávanej premisy, že existujú dva hlavné typy ľudí. Tí prví vo väčšine nemajú k svojej firme osobný vzťah, nemajú radi svoju prácu a vykonávajú ju iba preto, aby uspokojovali svoje hmotné potreby. Sú vo väčšine leniví, netvoriví, nesamostatní, a preto v štýle riadenia musia byť uplatňované metódy prísneho riadenia a kontroly v pevných hierarchických štruktúrach firmy, hmotnej stimulácie za konkrétny výkon, držanie ľudí na "krátkej uzde", výrazné povyšovanie a presné stanovenie odmien a trestov. To je v krátkosti popis ľudí v duchu teórie X, ktorej zodpovedá **autoritatívny spôsob riadiacej práce**.

U ľudí typu Y sa, naopak, zdôrazňuje prístup k zamestnancom ako k potenciálnym aktívnym tvorcom firemných hodnôt. Človek je ponímaný ako sociálna bytosť, vyhovuje mu určitá pracovná autonómia, pocit aktívnej tvorivej činnosti. Preto v riadiacej práci musia prevažovať nepriame motivačné metódy, ktoré u zamestnancov vyvolávajú záujem o prácu, o vytváranie tvorivého prostredia pre samostatnosť, a ktoré podporujú dobré a iba mierne formálne vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými, a to je v hrubých rysoch základ **demokratického štýlu riadenia**. Demokratický a autoritatívny štýl riadiacej práce je niekedy dopĺňovaný i o **liberálny štýl**, charakterizovaný najmä pohľadom na človeka ako slobodnú bytosť, so svojimi právami a

vysokou mierou autonómie. Liberálne orientovaný manažér sa – ak je to čo len trochu možné – vyhýba rozhodovaniu a necháva svojich podriadených, aby sa rozhodovali samostatne, pričom ich rozhodnutia sú iba v malej miere ovplyvňované vedúcim alebo ostatnými členmi tímu. Novšie prístupy nehovoria už o týchto troch základných štýloch riadenia, ale sú orientované skôr do oblasti zadávania úloh. Na základe tohto možno manažérov rozdeliť na tých, ktorí zadávajú svojim pracovníkom úlohy:

- prikazovaním
- presviedčaním
- vyjednávaním – negociáciou
- tak, aby dosiahli vysokú mieru participácie zamestnancov

Odpoveď na druhú otázku nám dáva hierarchické usporiadanie ľudských potrieb, formulované A. Maslowom. Jeho teória nemohla nenájsť svoju paralelu i v oblasti riadenia ľudí, pretože mnohé z ľudských potrieb sú (alebo môžu byť) uspokojované prostredníctvom práce. Edgar Schein na základe toho sformuloval štyri základné typy potrieb, inak povedané hlavné dôvody, prečo sa ľudia zapájajú do pracovného procesu. Sú to:

- Uspokojovanie existenčných a hmotných potrieb a potrieb bezpečnosti. Ľuďom, ktorí sú takto orientovaní, je v rámci manažérskych činností potrebné zabezpečiť mzdy, pracovné podmienky, istotu v zamestnaní, možnosti kariéry, zdravotné a dôchodkové poistenie.
- Uspokojovanie sociálnych potrieb je založené jednak na možnosti dosiahnuť určitý spoločenský status, ktorý je u nás stále ešte silne previazaný s pracovným statusom. Manažér by mal byť zameraný na vytváranie pracovných pozícií s takým statusom, ktorý uspokojuje ambície zamestnancov v porovnaní s ich splupracovníkmi. Hierarchizácia pracovných pozícií by mala byť usporiadaná tak, aby umožňovala v priebehu profesionálnej kariéry viacstupňové zvyšovanie statusu. Na druhej strane ľudia túžia svoju prácu vykonávať i v dobrých sociálnych podmienkach, bez konfliktov, napätí, s dobrými medziľudskými vzťahmi. Manažérovi by mali rezonovať už dávno formulované zásady human relations: vytvárať dobrú atmosféru, predchádzať konfliktom, zvyšovať vnútornú kohéziu pracovného tímu.

- Uspokojovanie potrieb pracovno – odbornej realizácie by malo mať základ vo vytváraní podmienok pre odbornu – profesiový rozvoj zamestnancov: umožňovanie zvyšovania kvalifikácie, „nabaľovania“ nových vedomostí, informácií a zručností, tlak na viacprofesnosť, dosahovanie fortieľu a majstrovstva, zabezpečovanie rozvoja ľudí prostredníctvom zvyšovania náročnosti úloh.
- Uspokojovanie potrieb seberealizácie – dosiahnutie stavu, keď sa práca stáva pre človeka koníčkom a dokáže uspokojovať jeho pracovné aj mimopracovné potreby.

V stručnosti môžeme konštatovať, že ľudské zdroje patria medzi najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú činnosti a výsledky každého podniku. Ich kvalitu určujú rôzne skutočnosti: vrodené a získané vlastnosti, vzdelanie, vek, skúsenosti, dĺžka praxe a podobne. Sám človek môže prispieť k tomu, aby sa stal kvalitnou pracovnou silou. Kvalitu jeho práce však určujú iné faktory. Tieto faktory musí zabezpečiť podnik, organizácia, spoločnosť. Len tak môže kvalitný ľudský zdroj vykonávať kvalitnú prácu.

www.eurokondem.sk