

Moderná teória manažmentu

Matisková Darina · Humanitné vedy

08.06.2015



Otázka ako riadiť a motivovať zamestnancov k pracovným výkonom je stále je stále aktuálnym problémom. Príspevok sa zaoberá zaujímavým poznaním teórie manažmentu od jeho histórie až po súčasnosť. Rozoberá problematiku vedeckého manažmentu, prístupov k motivácii práce a výkonom zamestnancov na rôznych úrovniach a jeho súvislosťami s vedeckým manažmentom. Príspevok rozoberá aj problematiku riadenia ľudských zdrojov.

1. Úvod

Moderná teória manažmentu, ktorá sa výrazne rozšírila po druhej svetovej vojne; využíva poznatky dovtedajších a najmä nových vedných disciplín, napr. kibernetiku, teóriu systémov, operačnú analýzu a pod. Je to zdôvodnené tým, že na jednej strane sa prejavujú špecifické úlohy, ktoré vyžadujú riadenie vysoko rozvinutej výroby, a na druhej strane vznikajú a rozvíjajú sa nové smery vedy a techniky, ktoré napomáhajú ich riešenia. Náročnosť v riadení vyvoláva preto potrebu aplikácie a širokého využívania exaktných metód využívaním informačno-komunikačných technológií využitím počítačovej techniky v procese riadenia. Tento prístup je dôležitý preto, lebo upozorňuje na to, že okrem ľudských faktorov sú aj iné faktory, ktoré sú nemenej dôležité z hľadiska úspešného fungovania organizácie. Tento prístup pritom nespochybňuje teóriu medziludských vzťahov, len ju obohacuje a komplexnejšie vníma organizáciu a jej problémy:



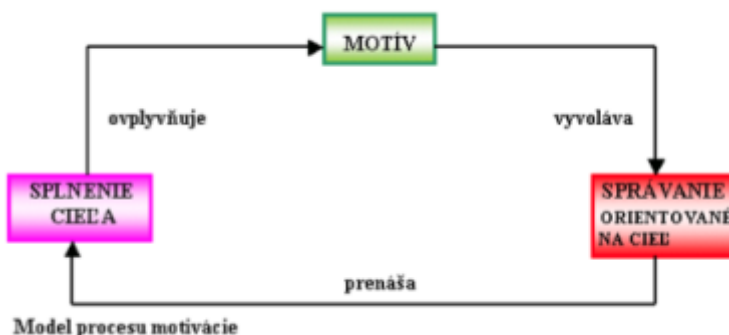
Obr. 1 Moderná teória manažmentu

V modernej teórii manažmentu sa rozlišujú tieto hlavné smery:

- rozhodovací prístup k manažmentu,
- matematický prístup k manažmentu,
- systémový prístup k manažmentu

2. Ako motivovať pracovníkov?

Účinná motivácia pracovníkov je srdcom riadenia ľudských zdrojov a základné otázky týkajúce sa pracovnej motivácie môžu znieť napríklad takto: Kvôli čomu sa ľudia budú snažiť dosahovať čo najvyššie výkony? Čím môžeme zvyšovať pracovné úsilie zamestnancov? Ako prispôbiť pracovné miesta, štýly vedenia, komunikáciu, odmeňovanie a starostlivosť o pracovníkov tak, aby ich to viedlo k maximálnej spokojnosti a snahe podávať spoľahlivé pracovné výkony? Problematika motivácie vo všeobecnosti, a najmä pracovná motivácia, sa prelína prakticky všetkými hlavnými funkciami riadenia ľudských zdrojov, či už je to plánovanie ľudských zdrojov, projektovanie pracovných miest, nábor, výber, adaptácia, vzdelávanie a odmeňovanie pracovníkov.



Obr. 2 Model procesu motivácie

Teoretický prístup riešenia problematiky motivácie zahŕňa prístupy rozdelené do troch skupín:



Obr. 3 Prístupy k motivácii práce

Prístupy k motivácii práce a jeho súvislosti s vedeckým manažmentom

Hlavné pohnútky vedúce k tomu, aby ľudia chodili do zamestnania a snažili sa tam dosahovať čo najlepšie výkony, sú tvorené trojicou skupín motívov:

- ekonomické motívy,
- sociálne motívy,
- vnútorné motívy.

„Otec“ tzv. vedeckého manažmentu F. W. Taylor bol presvedčený, že zamestnanci sú motivovaní ekonomicky, a preto pracujú tak, aby zarobili, koľko len môžu. Celý jeho systém projektovania pracovných miest bol v súlade s týmto presvedčením. Ak totiž sú výstupy práce zamestnanca pomerne dobre identifikovateľné a kvantifikovateľné, ľahko možno dať tieto výstupy do vzťahu s jeho finančným hodnotením. Čím viac pracovník urobí, tým viac zarobí. Prax dala Taylorovi mnohokrát za pravdu: jeho kalkulovanie s ekonomickými motívmi skutočne citelne vo všeobecnosti zvýšilo úsilie a produktivitu zamestnancov. Zároveň sa však veľmi rýchlo ukázalo aj to, že považovať ekonomické motívy za univerzálnu a jedinou hnaciu silu pracovného úsilia je nereálne a že pracovná motivácia sa celkom iste nevyčerpáva len snahou zarobiť čo najviac peňazí.

Prístupy „human relations“

V dobe silného vplyvu taylorizmu na prelome dvadsiatych a tridsiatych rokov minulého storočia vykonal Elton Mayo rad výskumov v hawthornskej elektrárni blízko Chicaga. Tieto výskumy boli vykonávané úplne v duchu klasického vedeckého manažmentu a zameriavali sa na také okruhy ako napríklad zisťovanie vplyvu osvetlenia na produktivitu práce či vzťahu medzi systémom odmeňovania a produktivitou.

Počas uskutočňovania týchto štúdií však Mayo narazil na množstvo javov, ktoré sa z uvedeného tradičného rámca vymykali. Okrem iného sa jasne preukázalo, že motivácia pracovníka nie je diktovaná len jeho prianím maximalizovať svoj zárobok, ale aj – a niekedy dokonca oveľa viac – vzťahmi medzi pracovníkmi (human relations), sociálnou atmosférou na pracovisku, normami a ideológiou pracovných skupín. Tak pracovníci, ktorých pozoroval Mayo, vôbec nepracovali podľa taylorovských predpokladov (tak, aby čo najviac zarobili), ale množstvo ich výkonu bolo určované vo významnej miere postojmi a názormi ich spolupracovníkov na to, ako má vyzeráť „správny“ pracovník. Ten nesmel pracovať príliš veľa (takých pracovníkov kolegovia považovali za karieristov a podliezavých šplhúňov), ale ani príliš málo – pretože v tom prípade by bol hodnotený ako lenivec, za ktorého by museli ostatní pracovať.

Tieto zistenia podnietili veľmi intenzívny smer štúdia pracovnej motivácie, pre ktorý bolo príznačné kladenie primárneho dôrazu na sociálne motívy pracovného výkonu a úpravy sociálnych vzťahov na pracoviskách tak, aby čo najviac podporovali produktivitu práce.

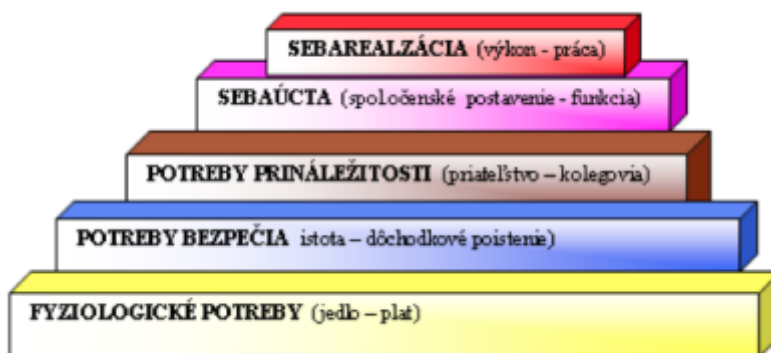
3. Teórie motivácie zamerané na obsah

V pravom zmysle slova je možné považovať práve spomenuté prístupy k motivácii za predchodcov obsahovo orientovaných teórií: Na otázku: „Čo motivuje ľudí k práci?“

odpovedal Taylor, že sú to ekonomické motívy a prívrženci „Human relations“ zdôrazňovali sociálne motívy. Obsahové teórie motivácie sú podstatne komplexnejšie, pretože odpoveď na zmienenú otázku nehľadajú v jedinom motíve, ale vo viacerých faktoroch.

Maslowova teória motivácie

Koncepcia motivácie, ktorú publikoval A. Maslow začiatkom štyridsiatych rokov tohto storočia, si veľmi rýchlo získala značnú popularitu a stala sa východiskom pre celý rad ďalších úvah a výskumov. Podľa Maslowova, správanie ľudí je cieľovo zamerané: má teda svoje príčiny, ako aj smer. Svojou činnosťou chcú ľudia dosiahnuť rozmanité veci a uspokojiť rôznorodé potreby. Táto snaha uspokojovať svoje potreby má pritom určitú postupnosť: najprv je uprednostňované uspokojovanie základných potrieb (Maslow ich nazýva potreby z nedostatku, pretože ak má človek fungovať aspoň v zásade bez vážnych ťažkostí, musia byť uspokojené) a až potom prechádza človek k uspokojovaniu iných - viac-menej nadstavbových potrieb (nazývané potreby rastu). Takto tvoria potreby človeka pyramídovú hierarchiu. Spodné tri skupiny potrieb sú potrebami z nedostatku; potreby sebaúcty a sebarealizácie sú podľa Maslowova potrebami rastu:



Obr. 4 Maslowová pyramída potrieb

Maslowova koncepcia motivácie má svoje slabiny. Nie všetci ľudia majú v hierarchii hodnôt svoje potreby usporiadané rovnakým spôsobom. Takisto, ľudia uspokojujú veľkú časť svojich potrieb mimo práce a mimo pracovného prostredia. V práci môžu preto dávať dôraz na uspokojovanie celkom iných potrieb, než ktoré si uspokojujú mimo nej. Napriek početným možným výhradám a nedostatkom tejto teórie má však význam pre teóriu i prax riadenia ľudských zdrojov.

Jej zásadným prínosom je zdôrazňovanie hierarchickej stavby potrieb. Podľa toho nemá význam sústreďovať sa v organizácii na uspokojovanie vyšších potrieb (napr. starať sa, aby práca bola podnetná, provokujúca, uspokojujúca potrebu človeka byť tvorivý, „vychutnať si“ prácu), ak doposiaľ neboli na primeranej úrovni uspokojené potreby nižšie (napr. uspokojivý plat, sociálne zabezpečenie, istota, že pracovník nepríde kedykoľvek o prácu a pod.). Takisto to platí v opačnom smere: vedúci pracovníci by sa nemali zastaviť len pri tom, aby práca poskytovala ich zamestnancom a podriadeným iba príležitosť uspokojiť základné potreby. Ak je jedna úroveň uspokojovania potrieb pracovníkov dobre vybudovaná, treba pripraviť dostatok príležitostí na to, aby mohli títo pracovníci v zamestnaní realizovať aj ďalšie vyššie potreby.

Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

Herzberg pri svojich výskumoch zisťoval, ktoré okolnosti viedli pracovníkov k spokojnosti s ich prácou: čo ich motivovalo, uspokojovalo, povzbudzovalo - a naopak, ktoré okolnosti ich viedli k pracovnej nespokojnosti a frustráciám. Spracovanie získaných údajov viedlo k záverom, ktoré boli v tom čase prekvapujúce: pracovná spokojnosť a nespokojnosť neboli dva protipóly tej istej skutočnosti, ale dva kvalitatívne značne odlišné faktory. Inými slovami, Herzberg zistil, že to, čo spôsobuje spokojnosť pracovníkov zamestnaní, nie je jednoduchým opakom toho, čo vyvoláva pracovnú nespokojnosť, a naopak (napríklad nízky plat spôsoboval nespokojnosť pracovníkov, ešte to vôbec neznamená, že vysoký plat povedie k pracovnej spokojnosti).

Takto Herzberg identifikoval dve skupiny činiteľov: prvú skupinu, ktorá viedla k pracovnej nespokojnosti, nazval faktormi hygieny. Sem patrili také skutočnosti ako nízky plat, zlé vzťahy k podriadeným, nízka spoločenská prestíž pracovného miesta a pod. Úprava týchto faktorov vedie podľa Herzberga k eliminovaniu pracovnej nespokojnosti - neznamená to však, že ich ďalšie zlepšovanie bude cestou k pracovnej spokojnosti. Druhú skupinu - motivátory - tvoria činitele, ktorých naplnenie je priamo spojené s pracovnou spokojnosťou. Ak však tieto faktory nie sú naplnené, ešte vôbec neznamená, že by pracovníci mali pociťovať nespokojnosť s prácou. Ako motivátory identifikoval Herzberg charakteristiky práce (zodpovednosť, možnosť vykonávať prácu vlastným tempom, dostatok spätnej väzby atď.).

Ani Herzberg sa nevyhol kritike, často celkom oprávnenej. Medzi inými námietkami to bolo najmä konštatovanie, že pracovná spokojnosť ešte sama o sebe nemusí viesť k zvýšenému pracovnému úsiliu alebo zvýšenej produktivite. Takisto opodstatnené boli aj výhrady týkajúce sa zovšeobecnenia jeho záverov. Herzberg pracoval viac-menej iba s pomerne vysokokvalifikovanými zamestnancami. Výsledky v iných skupinách zamestnancov mohli byť podstatne odlišné. Aj napriek tomu je však prínos Herzbergovej teórie k riadeniu ľudských zdrojov nesporný. Na jej implementovanie do praxe navrhoval Herzberg vykonať v organizácii dva za sebou nasledujúce kroky, ktoré sa skutočne opakovane osvedčili:

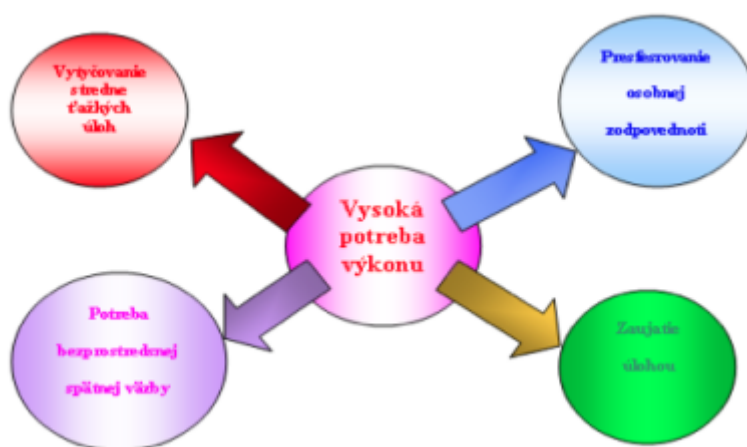
Prvým krokom je, aby vedúci pracovníci identifikovali a v nadväznosti na to eliminovali tie situácie a činitele, ktoré spôsobujú nespokojnosť (napr. faktory hygieny). Takto bude splnený prvý cieľ - dosiahnutie nulovej (alebo aspoň približne nulovej) úrovne nespokojnosti. Napríklad môže ísť o zlepšenie platových podmienok, zlepšenie systému komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými a pod. Ak je uvedený cieľ dosiahnutý, nemá podľa Herzberga význam ďalej sa ešte intenzívne venovať zlepšovaniu faktorov hygieny. Dosiahnutie nulového stavu nespokojnosti je podnetom pre prechod k druhému kroku, aby prešla pozornosť k faktorom motivácie - motivátorom (napr. na základe analýzy práce sa prehodnotia niektoré pracovné miesta tak, aby ich vykonávanie bolo viac podnetné, obsahovalo viac zodpovednosti, ale aj autonómie atď.). To je práve priestor pre Herzbergom navrhované obohatenie pracovného miesta.

McClellandova motivácia výkonu

McClelland v súvislosti s motiváciou pracovného výkonu hovoril predovšetkým o troch kvalitatívne odlišných motívoch:

- potrebe výkonu,
- o potrebe afilácie (potreba prináležať, združovať sa, mať sociálne kontakty),
- o potrebe moci.

Z uvedených troch motívov za nosný považoval potrebu výkonu, charakterizovanú ako potrebu jedinca efektívne sa konfrontovať s úlohami („dokázať sám sebe svoje sily a schopnosti“) a zlepšovať svoje kompetencie v ich riešení. McClelland zistil, že spomedzi ľudí, ktorí relatívne stabilne uprednostňovali ten-ktorý motív v ich pracovnej činnosti, to boli práve pracovníci s vysokou potrebou výkonu (nazývaní high-achievers), ktorí dosahovali najlepšie pracovné výsledky čo do kvality i kvantity. Týchto ľudí charakterizovali štyri typické črty ilustrované nasledujúcou schémou:



Obr. 5 Motivácia k pracovnému výkonu

Prvou z týchto črt je vytyčovanie stredne ťažkých úloh - a preferovanie strednej miery rizika pri rozhodovaní. Z uvedeného uhla pohľadu je to celkom logické: riešenie úloh, ktoré nie sú ani príliš ľahké ani celkom nesplniteľné totiž umožňuje dosiahnuť úspech a ceniť si ho. Ľudia s nízkou orientáciou na výkon si spravidla vyberajú príliš ľahké úlohy (ich vyriešenie ale potom daný človek nemôže chápať ako svoj osobný úspech) alebo príliš ťažké (potom ale majú malú pravdepodobnosť ich úspešne vyriešiť a cítiť osobné zadosťučinenie). Druhou charakteristikou „high achievers“ je ochota prijímať a priberať osobnú zodpovednosť za riešenie úloh. Inými slovami, ľudia s vysokou potrebou výkonu preferujú riešenie úloh opierajúc sa o svoje vlastné schopnosti a spôsobilosti a menej o prácu tímu alebo o nejaké vonkajšie okolnosti.

Po tretie, pracovníci orientovaní na vysoký výkon vyžadujú čo najbezprostrednejšiu a neskreslenú spätnú väzbu o výsledkoch svojej práce. Títo ľudia preto často preferujú povolania, ktoré svojim charakterom takúto informáciu najviac poskytujú (napr. obchod a predaj, kde možno výsledky činnosti priamo vyjadriť finančným efektom alebo nejakým iným kvantitatívnym jednoznačným ukazovateľom). Nakoniec, po štvrté, pre ľudí s vysokou motiváciou výkonu je typické zaujatie svojou prácou a svojimi úlohami. Títo ľudia „žijú“ pre svoju prácu vo formálne vymedzenom pracovnom čase, ale rovnako aj mimo zamestnania - najmä, ak práve v tomto čase riešia nejaké komplexnejšie problémy. Odložiť alebo prerušiť riešenie takýchto problémov považujú

ako veľmi frustrujúce.

Pre McClellandovu teóriu je podstatné, že orientácia na výkon je síce dlhodobá, stabilná osobná črta, nie však vrodená – teda každý sa môže stať „high achiever“. Konzistentne s týmto presvedčením McClelland vypracoval celý systém výcviku vedúci k zvýšeniu výkonovej motivácie pracovníkov. Tento výcvik je založený práve na tréningu uvedených štyroch charakteristík a na adaptovaní podmienok práce tak, aby rozvoj týchto charakteristík podporovali. V tomto rámci sa napríklad tréňované osoby učia vopred si jasne stanovovať a formulovať úlohy primeranej náročnosti a zaznamenávať si ich plnenie, učia sa vyhľadávať spätnú väzbu o svojej práci, ozrejmujú si význam úspechu a výkonu atď.

Záver

Napriek určitej zložitosti a problematickosti teoretickej koncepcie zaznamenali jej praktické aplikácie, medzi ktoré patria predovšetkým výcviky manažérov veľký úspech a stali sa neoddeliteľnou súčasťou prípravy a výcviku najmä vedúcich pracovníkov.

Literatúra

1. MAJTÁN, M. a kol. : Manažment, Bratislava, Sprint 2003
2. SEDLÁK, M.: Manažment, Bratislava, Elita 1997
3. VODÁČEK, L.: Manažment v USA, Management Press, 1990
4. RUDY, J.: Organizácia japonských firiem, Bratislava, Alfa 1990