

Tento článek se zabývá vývojem názorů na člověka, jakožto pracovníka, který představuje jedno z nejdůležitějších aktiv nejen v soukromých, civilních, ale i státních organizacích. Naším cílem je představit jednotlivé vývojové etapy stylů řízení s důrazem na oblast ovlivňování pracovní motivace a pracovního výkonu, které patří bezesporu k významným faktorům dosahování stanovených cílů. Pokusíme se tedy objasnit konkrétní přístupy a poskytnout tak vojenským i civilním odborníkům dostatečné základy pro úvahy nad pojetím řízení v jednotlivých modelech. Konkrétně se článek zabývá pojetím práce jako nutného zla, či metodou cukru a biče, zároveň je zde věnována pozornost úspěchu charismatické osoby působící v čele organizace a v neposlední řadě i významu seberealizace a tvořivosti, které jsou člověku dány od přírody a na jejichž rozvoji a aplikaci v pracovním procesu závisí úspěch celého systému řízení.

1. Klasický model řízení

Za hlavního představitele tohoto přístupu je považován Frederich W. Taylor, přičemž jeho přístupy byly publikovány již na počátku roku 1911. Základní podstatou klasického modelu řízení je předpoklad, že většina lidí pohlíží na práci jako na nutné zlo. Tomuto zlu se chtějí vyhnout, kdykoliv se k tomu naskytne vhodná příležitost. Z uvedeného vyplývá, že vnitřní motivace k odpovědné a tvořivé práci se u lidí téměř nevyskytuje. Obecně převládá nechuť k odpovědnosti a nezájmu o tvořivou práci. Přičemž člověk v podobě pracovníka se zaměřuje pouze na jediné a to jsou peníze, či jiné materiální výhody. Je tedy zřejmé, že hmotná odměna představuje pro člověka víc než konkrétní práce. Na druhé straně ovšem neexistuje práce, kterou by lidé nebyli ochotni dělat, samozřejmě pokud za ni dostanou dobře zapláceno. Za klíčovou myšlenku je pak považován pohled na pracovní sílu jako na zboží. Člověk-pracovník, tedy nabízí toto zboží a pak záleží jedině na zaměstnavateli, kolik za toto zboží nabídne ve smyslu získání kvalitního pracovního výkonu.

Shrňme-li výše uvedené charakteristiky, je zřejmé, že skeptický pohled na člověka a na jeho schopnosti kvalitního výkonu představuje stěžejní myšlenku daného přístupu, zejména pak ve srovnání člověka se strojem. Neprospěch je jednoznačně na straně člověka. Setkáváme se zde s mechanismem označovaným jako *atomizace pracovních operací*, která vyjadřuje způsob vyrovnání se člověka stroji.

Pojetí motivace je zde založeno na přístupu výstižně označovaném cukr a bič. Cukr na straně jedné, která je spíše pozitivní, zde představuje odměnu za práci, bič je zde přirovnáván k hrozbě v podobě snížení či odejmutí této odměny. Smyslem je pak úvaha plynoucí z myšlenky, že veškerá motivace k práci je v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu. Můžeme zde vysledovat určité prvky v rámci nichž je člověk vnitřně motivován k vyhledávání příjemného a k vyhýbání se nepříjemného.

Přestože se již od 20. let tohoto století začaly objevovat vědecké práce, které dokazovaly, že lidská motivace je determinována mnohem složitěji, princip motivování lidí metodou cukru a biče se udržuje v technokratických systémech mnohdy ještě dodnes. Z hlediska řízení je

tento model celkem jednoduchý, nevyžaduje přílišné chápání jemností a složitostí lidského chování a do určité míry je skutečně funkční. Můžeme se s ním setkat zejména v organizacích, kde jsou lidé závislí na výdělku, který jim přináší jejich práce. Je uplatňován především tam, kde podle Maslowovy teorie hierarchie potřeb lidé dosáhli jen nejnižšího stupně sebezorození a kde je pro ně nejdůležitější uspokojování základních potřeb fyziologických a potřeby bezpečí. Pokud se vývoj jednotlivce a vývoj společnosti posune výše směrem k sociálním potřebám sounáležitosti a uznání a pokud se člověk dostane na nejvyšší úroveň potřeb - k potřebě seberealizace, potom tento druh motivace přestane fungovat (Bedrnová, Nový, 2002).

2. Paternalistický model řízení

Paternalistický model řízení svou podstatou vychází z klasického modelu, přičemž je představován z jedné strany určitou neosobností představovanou technickým světem práce, která je ovšem zmírňována významnou postavou řídící celou organizací. Jasným příkladem tohoto stylu řízení je Tomáš Baťa, který zde vystupoval v roli patriarchy celého výrobního komplexu. Z jeho principů řízení je patrné, že rozhodoval téměř o všem, nejen tedy o koncepci rozvoje organizace a řízení výroby, ale i o bydlení svých zaměstnanců, o tom, jak tráví volný čas či jakým způsobem mají hospodařit s penězi. Jeho úsilí bylo směřováno tam, kde byla jistá výhodnost jak pro zaměstnavatele, tak i pro jednotlivé zaměstnance. Dodnes má tvář „dobrého otce“, která mu bezesporu zůstane.

Vše tedy dobře fungovalo ke spokojenosti obou stran, z čehož můžeme učinit závěr, že tento styl řízení v rukou racionálně orientovaného podnikatele může vést k dobrým hospodářským i sociálním výsledkům. Aplikace tohoto modelu v ekonomické realitě bude úspěšná zejména v podmínkách, které jsou spíše kolektivní než individuální. Tedy tam, kde role patriarchy vzbuzuje přirozený respekt a ochotu se podřídit. Jako úspěšný příklad tohoto stylu řízení můžeme uvést zejména stav v podmínkách japonských podniků.

3. Model lidských vztahů (human relations)

Tento model vznikl v období průmyslové revoluce, kdy docházelo k převratným změnám ve výrobě, ale i ve vztazích mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Steers, Porter (1987) spatřují v těchto faktorech hnací motor průmyslové revoluce:

- ❑ Základním projevem byl růst investic ve všech oblastech podnikání. K vyvážení došlo tehdy, když pracovní síla zaměstnanců byla využívána efektivně.
- ❑ Projevovala se snaha po dosažení efektivního využívání pracovní síly. Tato snaha vedla především k odosobnění vztahů mezi lidmi na pracovišti. Hlavní dopad byl zejména ve vztahu nadřízený - podřízený. Výsledkem pak byla nezbytná změna ve způsobu vedení lidí.
- ❑ Rozpracování sociálního darwinismu v souvislosti s vysvětlením lidského chování z hlediska soutěže o přežití. Z tohoto pohledu je každý člověk odpovědný zejména za sebe, nikoliv už za druhé. Ve společnosti pak existují lidé, kteří jsou přirozenými vůdci a lidé podřízení, kteří jsou méně hodnotní proto, že se nedokáží sami o sebe postarat.

Bohužel tyto přístupy nebyly zvoleny nejlépe. Na jedné straně zde vystupoval zájem v efektivním využívání pracovní síly, na druhé straně pak absolutní oddělení vztahů na pracovišti.

Na tuto situaci reagoval Elton Mayo (1933), který prováděl experimenty s vlivy pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců. Průběh citovaných experimentů vedl k výsledkům, které bychom mohli označit za paradoxní. Jestliže zlepšujeme fyzické podmínky práce, dojde k ovlivnění pracovního výkonu, ale vztahy na pracovišti se zlepší více. Z těchto studií tedy vyplývá, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti (Bedrnová, Nový 2002). Tím tedy dojde ke zmenšení přirozeného odporu k autoritě a zvýší se pracovní morálka a ochota spolupracovat.

Konkrétní reakcí na tyto závěry pak byla zvýšená pozornost kladoucí důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. K motivaci docházelo nepřímou prostřednictvím zlepšování sociálního klimatu, čímž se prakticky zvyšovala intenzita a kvalita mezilidských vztahů.

Určité prvky tohoto přístupu se shodují s takzvanou teorií sounáležitosti, ve které má sociální tlak největší sílu, která je pak považována za vyšší než jednotlivé individuální potřeby. Z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb v modelu lidských vztahů tvoří podstatu především potřeba sounáležitosti a uznání. Pracovní kolektiv zde vystupuje v podobě nejvyšší síly, která dokáže posunout dále hranice efektivnosti lidského výkonu.

Přes veškerá pozitiva tohoto modelu se ovšem ukázalo, že ani péče o kvalitní lidské vztahy na pracovišti není tou zaručenou cestou zabezpečující efektivní využívání pracovní síly člověka.

4. Humanistický model řízení

Tento model bývá v literatuře označován jako model řízení lidských zdrojů. Veškerý zájem je soustředěn na člověka a jeho individuální potřeby. Podstatou tohoto přístupu je pak obzvláště důraz na tu nejvyšší potřebu člověka, na seberealizaci. Maslow (1954) tvrdí, že nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací.

V tomto humanistickém modelu řízení je základ tvořen předpokladem, že práce má pro člověka v životě zásadní smysl. Lidé od přírody mají potřebu tvořivosti, cítí odpovědnost za svoji práci a mají schopnosti sebekontroly. Je ovšem nutné vycházet z té skutečnosti, že jestliže se uvedené charakteristiky neprojeví navenek, není možné říci, že tyto potřeby a schopnosti jednoduše lidé nemají.

Podstatou celého modelu je stimulování motivace lidí a práce s nimi. Manažer zde musí znát individuální odlišnost lidí a poznat jejich individualitu. Může se tedy zaměřit na stimulaci konkrétního člověka a jeho potřeb. Přesto zde ovšem nejsou jednoznačná pravidla, podle kterých by bylo řízení realizováno efektivněji. Naopak umožňuje velmi širokou proměnlivost. Manažer je pak odměněn ochotou lidí a jejich schopnostmi dlouhodobě ze sebe vydávat maximum.

Humanistický model řízení vznikl začátkem 60. let. Jeho myšlenky se však prosazují až ve vývojových tendencích managementu druhé poloviny devadesátých let, který na jedné straně využívá pružných automatizovaných technických systémů řízení, ale na druhé straně se opírá o člověka plně zainteresovaného na řízení organizace. Bedrnová, Nový (2002).

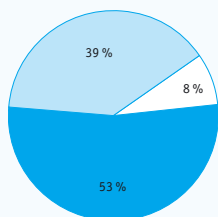
Závěr

Tantum possumus, quantum scimus (můžeme tolik, kolik známe). Tento výrok bychom mohli účelně využít k charakteristice celkového vývoje motivace pracovního jednání v koncepcích řízení. Vývoj, na jehož základě byl pracovník považován za zboží, přičemž klíčovou úlohu zde hrál zaměstnavatel při rozhodování, kolik za toto zboží nabídne ve smyslu získání kvalitního pracovního výkonu, přes úlohu charismatické osoby až po přístup, ve kterém seberealizace a uspokojení z vykonávané práce má pro člověka zásadní význam, představují významný posun v chápání postavení zaměstnanců. Přestože se jedná o přístupy, které byly aplikovány v civilním sektoru, jejich úloha je neoddiskutovatelná.

Určité principy a úvahy by mohly být využity i v rámci specifické organizace jakou Armáda České republiky bezesporu je, neboť úspěch je představován kvalitou lidského kapitálu, jehož efektivní motivace, žádoucí výkony a pracovní spokojenost jsou základními stavebními pilíři celkového úspěšného fungování organizace.

Literatura:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s.
NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*. Praha: SPN, 1973, 160 s.
KAHLE, B., STÝBL, J.: *Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s.
PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998, 210 s.
PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, s. r. o., 2003, 241 s.



- jsem pro zachování branné povinnosti
- zachování branné povinnosti je v současnosti zbytečné
- neví

Názor na zachování branné povinnosti

Významně větší část mladších dotazovaných považuje za zbytečné zachovat brannou povinnost; tento postoj sdílí přibližně každý druhý dotazovaný ve věku od 15 do 19 let, zatímco mezi šedesátiletými a staršími respondenty jsou téměř tři pětiny přesvědčeny o nutnosti brannou povinnost zachovat. Postoje k zachování branné povinnosti jsou dále diferencovány velikostí obce, ve které občané žijí, kdy s rostoucí velikostí obce roste podíl těch, kteří považují zachování branné povinnosti za zbytečné.