

AKTIVIZACE LIDSKÉHO ČINITELE K VYŠŠÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

L. Lopata

LOPATA, L. (Vysoká škola zemědělská, Praha): *Aktivizace lidského činitele k vyšší pracovní výkonnosti*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 141-154.

Současné motivační působení v pracovní oblasti, založené téměř výlučně na pozitivních stimulech, již vyčerpalo ve stávajících podmínkách převážnou část svých možností a dostatečně neaktivizuje jedince k práci. Tak jako dnes je obecně uznáváno, že hmotné odměňování má být nedílně spojeno s morálním oceněním, tak bude třeba prosadit i součinnost pozitivních a negativních stimulů. Nejdůležitějším požadavkem dneška při aktivizaci jedince k vyšší pracovní výkonnosti je nutnost regulace mzdy podle skutečných výsledků jeho pracovní činnosti. V současných socioekonomických podmínkách lze účinně motivovat člověka k práci účelnou (promyšlenou) kombinací podnětů pozitivní i negativní povahy.

lidský činitel; pracovní výkonnost; aktivizace; motivace; pozitivní a negativní stimuly

Řízení v naší socialistické společnosti předpokládá široké chápání společensko-ekonomických vztahů. Jde tu v podstatě o zvládnutí všech procesů, které ve společnosti probíhají, zejména o vztahy mezi procesy ekonomickými a sociálními. Nízká úroveň faktorů sociálních procesů zpomaluje rozvoj ekonomiky a zaostávání faktorů ekonomických zhoršuje sociální podmínky. Spjatost a vzájemná podmíněnost ekonomických a sociálních procesů je objektivním atributem současného společenského vývoje.

Objektem i subjektem řízení je člověk. Proto chceme-li hledat cesty ke zvyšování účinnosti řízení, nemůžeme pominout sociologické a psychologické aspekty této problematiky. Důležitost sociologických přístupů v řízení podtrhují zejména práce V. G. Afanasjeva [1979]. Psychologickou stránkou řízení se zabývají pracovníci z oblasti teorie motivace, teorie skupin a teorie vedení lidí.

Když v současnosti zdůrazňujeme rostoucí úlohu lidského činitele ve vývoji naší společnosti a konkrétně při urychlování sociálně ekonomického rozvoje, musíme si především uvědomit to nejdůležitější — že prvním předpokladem sledovaných změn je zajištění iniciativy a tvořivosti v pracovní činnosti každého jednotlivce.

Ve sféře práce je obecně známou pravdou poznatek, že rozhodujícím faktorem dosahování podnikových a tím i celospolečenských cílů je vysoká pracovní výkonnost jednotlivce, přičemž základním předpokladem dobré pracovní výkonnosti každého pracovníka je jeho aktivní vztah k pracovní činnosti.

K rozvíjení a upevňování tohoto aktivního vztahu k práci a tím ke zvyšování a udržování pracovní výkonnosti jedince lze v současnosti v širokém měřítku využívat motivace. Teprve tehdy, je-li člověk vnitřně motivován, může na něho působit vnější popud — jedině tehdy se mohou uplatňovat hmotné i nehmotné (sociální a morální) podněty (stimuly), vyvolávající a upevňující zvýšenou pracovní aktivitu jedince.

MOTIVACE K PRÁCI ZA KAPITALISMU A V SOCIALISTICKÉ SPOLEČNOSTI

Kapitalistická společnost původně zcela či v převážné míře využívala motivačních prostředků negativní povahy — zejména stimulů dotýkajících se přímo existence jedince. V novější době pod tlakem změněných sociálních i ekonomických podmínek došlo ke značnému rozšíření dalších prostředků motivace včetně vcelku úspěšného využívání podnětů pozitivní povahy. Současný stav lze stručně označit jako propracovaný a funkčně zdatný motivační systém, v němž se uplatňuje kombinace tvrdých existenčních podnětů k práci se stimuly pozitivními. Konkrétně řečeno využívá se tu i nadále působení strachu o vlastní existenci i existenci rodiny (zejména pod hrozbou nezaměstnanosti), o b a v z horšího pracovního zařazení a tím i ze snížení mzdy, neustálé úzkosti z výtek, kárání či pokut za takové pracovní výsledky, které nebyly uznány za dobré. Na druhé straně jsou pracovníci vykazující trvale zvýšenou výkonnost a dobrou kvalitu pracovních výsledků chváleni, lépe placeni a povyšováni.

Socialistická společnost naopak v první fázi svého vývoje začala v širokém měřítku uplatňovat hmotné i morální podněty pozitivní povahy, a to velmi úspěšně. Období druhé poloviny čtyřicátých a z velké části i padesátých let lze charakterizovat jako dobu nadšené, obětavé a nezištné celonárodní spolupráce při obnově válkou narušeného hospodářství a při budování nové socialistické materiální základny. Životní optimismus a víra v rychlé naplnění vytčených budovatelských cílů ovládly zejména tehdejší mládež, která významně přispěla k výstavbě (stavby mládeže) a rozvíjela bohatý kulturní život (SČM).

Nové výrobní vztahy spolu s rozvojem výrobních sil se staly základem pro rychlý rozvoj fyzických, psychických a morálních kvalit jedince a měly vést k všestranné kultivaci jedince a tím k jeho urychlené proměně v nového socialistického člověka. Socialistická společnost se tak měla vyhnout všem neduhům bývalého životního způsobu, které byly produktem starého kapitalistického zřízení. K tomu však nedošlo. A tak pozdější rozšíření konzumních přístupů, opojení hmotnou spotřebou a všechny ostatní negativní důsledky včetně vad na morální čistotě člověka byly zjednodušeně označovány jako odeznívající přežitky kapitalismu s tím, že v kvalitativně nových společenských podmínkách brzy zaniknou.

Důsledky tehdejších mylných představ a tvrzení jsou dnes zřejmé a málo povzbuzující [zvýšená hospodářská kriminalita, růst delikvence u mládeže, rozšíření alkoholismu, zneužívání služebního postavení, úplatkářství, náznaky korupce apod.]¹⁾ Dnes již víme, že v socialistické

¹⁾ Označovat dnes tyto jevy za buržoazní přežitky by bylo zcela nesprávné. Jestliže se mohly v naší společnosti udržet, má to své reálné příčiny, které je nutno hledat a odstraňovat a nikoliv ignorovat a zastírat. Na druhé straně však nelze upadat do druhého extrému a ojedinelé negativní jevy zobecňovat.

společnosti uskutečněné hluboké ekonomické a na ně navazující sociální přeměny vytvářejí pro mnohostraný rozvoj člověka, jeho celkovou kultivaci pouze vhodné předpoklady. O nového, plně rozvinutého člověka je třeba v těchto podmínkách vytrvale usilovat jeho důslednou výchovou. Prvním a nejdůležitějším krokem v tomto úsilí by podle nás měla být snaha aktivizovat člověka ve sféře práce.

V průběhu několika desetiletí došlo tedy k radikální proměně vztahu jedince k práci. Prostředky motivace však zůstaly stejné. Dodnes se opírají téměř výhradně o podněty pozitivní povahy, stejně jako tomu bylo na počátku výstavby socialismu v odlišném společenském klimatu.

Soudobá socialistická společnost dále usilovně hledá další formy pozitivního motivačního působení, jimiž usiluje o zvyšování pracovní aktivity jedince.²⁾

Důležitou formou motivačního působení je v současné době oceňování pracovního úsilí četnými druhy uznání a různými vyznamenaními nejlepších jedinců i pracovních kolektivů. Nejmasovější formou jsou různé druhy soutěžení, zejména socialistická soutěž o vzorného pracovníka a o vzorný kolektiv (tab. I).

I. Hodnocení socialistické soutěže a zlepšovatelského hnutí zemědělskými pracovníky
— Evaluation of the socialist emulation and innovators' movement by agricultural workers

	Kladné hodnocení (v %)	Neutrální hodnocení (v %)	Záporné hodnocení (v %)	Bez odpovědi (v %)
Organizování socialistické soutěže	31,7	44,6	22,9	0,8
Přijímání zlepšovatelských návrhů	19,2	41,7	37,8	1,3

Podle našeho názoru jsou všechny druhy soutěžení zatíženy třemi základními nedostatky. Za prvé tím, že jsou velmi často impulsovány a zaváděny ve velké míře nikoliv samými pracovníky, jichž se soutěž týká, nýbrž zvnějšku, za druhé tím, že jsou uměle (někdy až direktivně) masově rozšiřovány, za třetí tím, že jsou formálně posuzovány. Tyto nesprávné přístupy vedou k odpovídajícím postojům jedinců či celých pracovních kolektivů k soutěžení. Jedinec reaguje na „zapojení“ do soutěže především tím, že do požadovaného závazku zahrne v menší či větší míře i plnění takových úkolů, které náležejí do jeho normálních pracovních povinností. Často se pak stává, že jednotlivý pracovník svůj podprůměrný pracovní výkon tímto způsobem zvýší jen na dostačující úroveň, přičemž je dobře hodnocen za plnění svého socialistického závazku.

Z toho všeho vyplývá, že současné soutěžení přestalo ve značné míře plnit to, co se od něho očekávalo, že se totiž stane významným stimulačním faktorem při soustavném zvyšování pracovní aktivity, iniciativy i kreativity našich pracujících.

²⁾ Novým stimulem (zvláště vhodným u pracovníků v zemědělství) by bylo např. zavedení dodatkové dovolené, v současnosti úspěšně uplatňované v západních zemích (řídící pracovník disponuje určitým počtem volných dní, které může na základě svého hodnocení pracovních výsledků udělovat svým podřízeným).

Rovněž zlepšovatelské a vynálezecké hnutí, které vlastně na masově rozšířené pracovní soutěžení ve smyslu námi sledovaných záměrů navazuje, je oslabováno některými, ve větší či menší míře formálními nedostatky. Jde zejména o dlouhé vyřizování zlepšovatelských návrhů i o malé a pomalé zavádění užitečných řešení a vlastních vynálezů do praxe. Výjimkou nejsou ani některé nešvary, jako např. chybně stanovené odměny spolu s projevy parazitizmu jiných osob na těchto odměnách.

Zmíněné nedostatky v oblasti soutěžení i v oblasti zlepšovatelské činnosti a vynálezecké činnosti vedou k tomu, že poměrně často se mívá účinkem i dobře zajištěná propagace nejlepších jedinců, pracovních kolektivů i nejschopnějších zlepšovatelů a vynálezců.

TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

Vycházíme ze základního teoretického východiska, že od jednotlivce můžeme vyžadovat a očekávat dobré plnění pracovních úkolů či osobních pracovních cílů jen tehdy, budeme-li ho hodnotit podle jeho skutečných zásluh. Jen tehdy se u něho podle našeho názoru formuje aktivní vztah k pracovní činnosti, přerůstající v pocit mravní odpovědnosti za práci, což vytváří předpoklady pro další efektivní motivační působení k větší pracovní iniciativě a kreativitě. Odlišujeme se tak zásadně od těch autorů, kteří soudí, že každý jedinec je nositelem určitého neměnného vztahu k pracovní činnosti, jinak řečeno, že každý se vyznačuje osobní pracovitostí určitého stupně, takže — až na extrémní výjimky — odevzdává stejné výsledky i v podmínkách méně vhodných, např. nemá-li ke své činnosti kladný vztah, či je-li nesprávně veden svými nadřízenými (Kučera 1972).

Tvrzení o bezpředmětnosti stimulace pracovní výkonnosti vycházející z tohoto stanoviska je podle našeho názoru vyvratitelné i prostou každodenní empirickou zkušeností. Aktivní vztah k práci není přece dán nějakými nahodilými vlastnostmi. Oprávněnost motivačního působení potvrzují i nejnovější výzkumy, z nichž pro naše potřeby jsou nejzajímavější práce zaměřené na zemědělství (Barto 1965, Burian 1981, 1984a, b), které dospívají k hlavnímu závěru že náš současný motivační systém ve sféře práce je málo účinný, protože nedostatečně stimuluje k vyšší pracovní výkonnosti jedince i pracovní kolektivy. Přitom např. používání pozitivních stimulů morální povahy (vyznamenání, čestné tituly) je nezřídka zatíženo formalismem. Objevuje se rovněž snaha řešit těmito prostředky i ty situace, které vyžadují jednoznačné uplatnění materiálních stimulů.

Požadovat vyšší výkon bez poskytnutí materiální odměny se neseťkává s živým ohlasem u většiny dnešních pracovníků. Rozhodujícím stimulem k práci u zemědělské populace proto zůstávají peníze, a to i přesto, že skupinová analýza vykazuje v řazení této hodnoty výrazné rozdíly³⁾.

Za další účinné stimuly k vyšší pracovní výkonnosti lze podle těchto výzkumů označit uvolnění prostoru pro podnikání, dále zlepšení mezilidských vztahů, zejména vztah k bez-

³⁾ Např. u ekonomů byly peníze ve stupnici hodnot ze sféry práce až na 5. místě (na 1. místě prostor pro podnikání) — Barto 1985.

prostředně nadřazenému pracovníkovi (v současné době nespokojenost s úrovní řídicí práce často destimuluje), a teprve na 4. místě různé druhy morálního ocenění⁴⁾.

Potvrzuje se tedy, že nejdůležitějším nástrojem aktivizace jedince ve sféře práce je využití peněz jako účinného stimulatoru, ovšem v podmínkách mzdové a platové denivelizace, a to s výrazným odlišením odměn za vynikající, průměrné a špatné pracovní výsledky. Jednoduše řečeno řešení problematiky aktivizace k práci spočívá v zavedení spravedlivé odměny za práci. Spravedlnost v odměňování se musí stát hlavním prvkem každého úspěšného motivačního programu. Aby se však takto pojatý program mohl skutečně projevit v podnikové řídicí praxi, bude třeba vytvářet i některé další předpoklady obecnější povahy a širšího zaměření, které rozhodnou o jeho účinném uplatnění.

Nejdůležitějším z nich je zajištění výrazné diferenciace mezd a platů (dále jen mezd) jako hlavního předpokladu pro zvýraznění úlohy při aktivizaci lidského činitele v oblasti pracovní činnosti. Úroveň motivace je závislá na stanovení správných (účinných) proporcí mezi jednotlivými složkami mzdy ve struktuře celkové průměrné mzdy, a to se zaměřením na nadtarifní složky mzdy.⁵⁾

Druhým teoretickým východiskem, z něhož v našem výzkumu vycházíme, je teze o všeobecném rozšíření (zakořenění) snížené aktivity v oblasti profesionální pracovní činnosti. Tato skutečnost způsobuje, že stávající zaměření motivačního působení výhradně na hmotné, sociální i morální stimuly pozitivní povahy vyčerpalo za dané situace převážnou část svých možností při účinné aktivizaci jedince ve sféře práce. V této souvislosti pokládáme za účelné využívat v příštím období v širším měřítku při řešení stávajících nemalých problémů v oblasti pracovní aktivity i negativních stimulů a těmito prostředky výrazně přispět ke zvyšování pracovní aktivity.

V řídicí praxi by to znamenalo doplňovat známé pozitivní stimuly o stimuly negativní povahy včetně stimulů existenčních, to znamená navrhopvat a zavádět kombinace dnes převažujících pozitivních stimulů s určitými formami přinucení k práci.

Využívání těchto prostředků se bude ve výběru i svým dosahem samozřejmě odlišovat od kapitalistické praxe. V socialistických společenských podmínkách nelze totiž hovořit o strachu z nezaměstnanosti a tudíž ani o nějakém zabezpečování holé existence. Proto nebudou existenční podněty působit v socialistických podmínkách tak naléhavě a tvrdě jako za kapitalismu. Navíc bude jejich použití zaměřeno jen na pracovníky, které stávající podněty pozitivní povahy v kombinaci s lehčími pod-

4) U starších pracovníků a u pracovníků z hospodářsky úspěšných podniků je vazba na stimuly morální povahy podstatně silnější.

5) V období 1959—1985 nedošlo v širším měřítku k zásadním změnám v diferenciaci mezd. Převážná část pracovníků se výši své měsíční mzdy nachází v pásmech kolem středu (zpravidla okolo úrovně průměrných měsíčních mezd), existuje malý rozptyl pracovníků do nižších a vyšších platových pásem. Pohyb nastal jen v tom směru, že tak jak roste úroveň měsíčních mezd ve většině odvětví národního hospodářství, ubývá počet pracovníků s nejnižšími měsíčními mzdami a přibývá počet těch, kteří mají vyšší mzdy. Diferenciace mezd se však v podstatě neprohlubuje.

něty záporné povahy již dostatečně neaktivizují. U těchto jedinců by přiměřenou aktivizaci v oblasti pracovní činnosti zajišťoval zvýšený vnější tlak, vytvářející obavy o udržení stávajícího životního standardu, nebo obavy o udržení se v určité funkci či dokonce v podniku vůbec.

Většinou však postačí jemnější způsoby tohoto vnějšího tlaku, jako např. pravidelné hodnocení úrovně pracovní aktivity a pracovních výsledků jednotlivce. Již samo vědomí, že pracovník je v pravidelných časových intervalech náročně hodnocen, působí na jeho pracovní aktivitu pozitivně. Domníváme se, že určitá obava či mírný strach z následků možného negativního hodnocení uvede pracovníka do mírného stresu, což se může projevit stimulačně. Již přiměřený stupeň nejistoty, obav z neúspěchu a strachu z negativních důsledků hodnocení přiměje jedince vyvíjet větší pracovní úsilí.

Tam, kde se podle výsledků pracovního hodnocení pracovníci také odměňují, se zlepšuje společenské pracovní klima, zvyšuje se pracovní iniciativa a míra organizovanosti v pracovním kolektivu. Tím se pracovní hodnocení stává významným nástrojem rozvíjení pracovní aktivity. V podnicích, kde se pracuje s hodnocením jednotlivců jako s nástrojem motivace, jsou výsledky jeho využití velmi dobré. Zejména tehdy, je-li konkrétní hodnocení závažným podnětem ke kádrovým změnám (JZD Agrokombinát Slušovice).

Účinný motivační program by měl tedy obsahovat nejen pozitivní stimuly, ale i odpovídající tresty. (Z tohoto hlediska jsou současní řídící pracovníci ve značně obtížné situaci, protože kromě postihu podle Zákoníku práce mají k dispozici minimum sankcí. Ani ty však nemají odvalu soustavně používat.) Trest sám o sobě však působí jen na přechodnou dobu a — což je zvláště důležité — nevytváří pozitivní postoje k práci. Proto je třeba zdůraznit, že odměnu a trest nelze považovat za funkčně oddělené podněty. Při motivačních snahách musí být proto jejich zastoupení vyvážené (při současné diferenciaci u jednotlivých pracovníků), a to tak, aby se jejich účinek spojoval.

Nový motivační program v podniku musí tak sledovat jako hlavní cíl vytvoření systému odměn a trestů. Proto musí obsahovat lákavé odměny za splnění cílů a současně odpovídající tresty za jejich nesplnění. Jen v této jednotě odměn a trestů může vznikat úspěšná motivace jedince a plně se uplatnit její výchovný efekt.

MOTIVAČNÍ PROGRAM JZD AGROKOMBINÁT SLUŠOVICE

Dlouholetá realizace motivačního působení ke zvyšování pracovní výkonnosti pracujících tohoto podniku prokazuje podle našeho názoru zejména tu skutečnost, že i v našich současných podmínkách existuje reálná možnost aktivizovat jedince k práci. To lze považovat za hlavní přínos slušovického motivačního programu zaměřeného především na řídící pracovníky. Jako hlavního hnacího motivačního faktoru se tu využívá přinucení k práci. „Pracovníkovi je zajištěn podnikatelský mikroprostor a on musí podnikat.“⁶⁾ V případě, že jedinec uspěje a splní zadané cíle, je odměněn a čeká ho celá

⁶⁾ Disertant ing. František Čuba při obhajobě kandidátské disertační práce Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů.

řada dalších výhod a odměn, včetně pověření vyšší funkcí. Nedokáže-li určené pracovní cíle splnit, nemine ho finanční postih, popřípadě přerazení do nižší funkce nebo i odchod z podniku. Popsaný motivační mechanismus je uplatňován na základě pravidelného hodnocení pracovních výsledků všech pracovníků zcela nekompromisně.

V tomto klimatu lze ovšem stěží hovořit o důležitosti působení takových faktorů jako je radost z práce a seberealizace v pracovní činnosti (Č u b a 1985). Objektivnějším hodnocením situace bude zřejmě takový výklad, že pracovník, který při splnění zadaného pracovního cíle obstál — získal odměnu a vyhnul se trestu — pocítí určité zadostiučinění, upevní si sebevědomí, začne více důvěřovat ve vlastní síly a do datečně prožívá určité uspokojení z úspěšného završení díla. Vyjádřeno stručně, jde o situaci, kdy jedinec prostřednictvím vnějšího přinucení prožívá vnitřní uspokojení z vykonané práce.

To však nelze v žádném případě označit za konečný cíl motivačního působení v oblasti řídicí činnosti socialistického podniku. Pracovník by měl být vnitřně přesvědčen o správnosti a prospěšnosti osobního pracovního cíle již ve fázi zadávání (popř. tvorby) tohoto cíle. A to do té míry, aby se s ním vnitřně ztotožnil, krátce, aby nebyl do podnikavosti nucen, nýbrž podle svých možností tvůrčím způsobem svou přirozenou podnikavost kultivovaně rozvíjel a uplatňoval.

V situaci, kdy je před pracovníka jednoduše cíl postaven s tím, že jeho eventuální nesplnění bude mít pro něho existenční důsledky, objevují se dva negativní momenty. Prvním je skutečnost, že pracovník užije všech možných prostředků, aby obstál, aniž by svůj postup eticky zvažoval. To může znamenat ve vyhraněném případě splnění osobního cíle za cenu značných hmotných i morálních škod a ztrát. Druhým nepřiznivým činitelem je riziko velkého až neúměrného stresového zatížení jedince. A to je při značné rozdílnosti individuálního působení hraničního psychického zatížení v současné době neřešitelný problém.

Z celé řady námitek oponentů poukazujících na výjimečnost podmínek pro činnost tohoto družstva je třeba se zastavit alespoň u té nejdůležitější. A tou je výběr pracovníků. Nelze popřít fakt, že v podmínkách vysoké náročnosti na pracovní výkon v tomto družstvu ob stojí jen po všech stránkách nejlépe vybavení jedinci. Přitom je známo, že kromě úspěšně uplatňované vnitřní vertikální mobility tu existuje i horizontální „odstředivá“ mobilita, tzn. odchod pracovníků do jiných, na pracovní výkonnost méně náročných podniků. Podnik využívá zvýšeného zájmu o práci ve Slušovicích a vybírá si jen ty nejlepší pracovníky, přičemž ty jedince, kteří vysokým požadavkům nestačí, od-sunuje.

Přes všechny uvedené kritické připomínky ke slušovickému motivačnímu programu, přesto, že vysoké nároky na odbornou způsobilost a psychickou odolnost je možno uplatňovat jen u všestranně zdatných jedinců, a přesto, že nemáme k dispozici vědecky podložená zjištění o tom, co může vést k narušení, podlomení či dokonce trvalému poškození psychiky jedince, je potřeba konstatovat, že tento velmi náročný motivační program bude možno v podstatě (po jeho rozpracování s přihlédnutím k podmínkám širšího uplatnění) doporučit k rozšíření v ostatních zemědělských podnicích. Vždyť celá oblast současné řídicí činnosti se vyznačuje rychle narůstající psychickou náročností, zejména

přerůstáním promýšlení pracovních problémů ze sféry práce do sféry volného času. To má za následek rychlé ubývání ryze nepracovního dění ve volném čase, čímž se snižuje možnost hodnotného odpočinku přeladěním, jež bylo až dosud nejúčinnější formou vyrovnávání náročného psychického zatížení jedince.

Současný řídicí pracovník se ocitá ve stále svízelnější a komplikovanější psychosociální situaci, protože před ním velmi často nestojí jen požadavek plně zvládnout své úkoly, své chování a své jednání, ale nutnost předvídat možné negativní důsledky zvýšených nároků u svých podřízených a cílevědomě ovlivňovat jejich přípravu k efektivní, avšak současně zdravě nepoškozující pracovní činnosti.

Aktivizace jednotlivců i celých pracovních kolektivů je ve Slušovicích chápána jako nejsložitější součást řízení a je jí proto věnována prvořadá pozornost vrcholovým vedením tohoto družstva (Čuba 1985). Jako nejdůležitější předpoklad pro vytváření a udržení aktivního vztahu k práci je považováno *navození a soustavné upevňování základní představy, že pracovní výkon je pevně vázán na tomuto výkonu odpovídající odměnu či trest*. To považujeme za druhý, snad vůbec nejdůležitější přínos motivačního programu tohoto družstva.

Trvalé dodržování tohoto přístupu odstraňuje stávající deformace v oblasti odměňování (rovnostářství, přidělování odměn za nekvalitní práci apod.) a napravuje a vrací základní vztah VÝKON — ODMĚNA do normální funkční situace, čímž je zajišťována vhodná základna pro pozitivní vývoj v oblasti pracovní aktivity.

Za další předpoklad aktivního vztahu k práci je považováno vytvoření takových pracovních podmínek a klimatu, aby se jedinec musel považovat za podnikatele. Pracovní oblast každého jednotlivce je proto vymezena jen základními pravidly, přičemž neexistuje popis jeho pracovní činnosti. Tím se u každého pracovníka na jedné straně značně rozšiřují manévrovací možnosti, na druhé straně nese za výsledky své práce plnou odpovědnost. Proto je nucen včas reagovat na všechny vnitropodnikové i vnější změny, nečekat na rozkazy a pokyny nadřízených — pracovat samostatně.

Základem pro posouzení pracovních výsledků jednotlivce — jeho úspěšnosti při dosahování podnikových cílů — je pravidelné (většinou čtvrtletní) pracovní hodnocení, uplatňované zejména u řídicích technicko-hospodářských pracovníků. Každý jedinec je hodnocen svým přímým nadřízeným podle jednoduchých a jednoznačných kritérií. Hodnocení se provádí písemně pomocí pětibodové stupnice. Výsledky hodnocení jsou závazným podkladem jednak pro změny ve výši mzdy (např. rozdíl mezi nejlépe a nejhůře hodnoceným ředitelem závodu činí 1375 Kčs), jednak pro změny kádrové (např. hodnocení nižší než 3 body vede zpravidla k odvolání z funkce). Tím, že se výsledky a závěry hodnocení důsledně realizují v oblasti hmotné zainteresovanosti s eventuálními existenčními důsledky, stává se pravidelné pracovní hodnocení významným motivátorem vyšší pracovní výkonosti každého jednotlivého pracovníka.

Striktní uplatňování takového pojetí hodnocení pracovní úspěšnosti jedince, kdy přímý nadřízený rozhoduje o výši mzdy podřízeného pracovníka a podstatnou měrou ovlivňuje i jeho funkční zařazení, přináší s sebou na první pohled jedno velké nebezpečí. Je jím možnost nadřízeného pracovníka užít vypjatého subjektivního posouzení výsledků prá-

ce svého podřízeného — ať v kladném či záporném směru. Má-li nadřízený pracovník o svém podřízeném např. velmi pozitivní mínění (dané většinou jen úzce osobním dojmem zapadajícím do jeho prisvojeného zkušenostního schématu a vytlačujícího objektivní kritéria posouzení kvalit jedince), nebo dovede-li podřízený pracovník využívat nikoliv řídce se vyskytující zvýšenou ctižádostivost, ješitnost až marnivost svého nadřízeného, pak není výjimkou, že při zdůvodňování zaujatého přístupu nadřízeného dochází u „dobře zapsaného“ jedince k nadhodnocování zásluh a výsledků práce. Naopak při záporném postoji k podřízenému může nadřízený svou závist interpretovat jako kritiku, bezohlednost vydávat za zásadovost, svůj morálně závadný či nepřijatelný postup ospravedlňovat ušlechtilými (pro rozvoj podniku nezbytnými) pohnutkami apod.

Zjišťovali jsme proto, jak se s tímto vážným úskalím vyrovnává slušovické družstvo. Nebezpečí nezdravého subjektivismu je výrazně omezeno dvojím způsobem. Za prvé přesným dodržováním zmíněných (předem stanovených a každému hodnocenému známých) kritérií. Za druhé tím, že každý nadřízený pracovník je trvale osobně hmotně zainteresován na výsledcích celého pracovního kolektivu, který vede, a tím je nucen k objektivnímu hodnocení. Řídící pracovník se snaží vytvářet svůj pracovní kolektiv ze schopných, všestranně zdatných a výkonných jedinců. Na druhé straně kolektiv, v němž chce každý jednotlivec prosperovat, vytváří takové klima, v němž nemůže setrvat méně zdatný a pohodlný řídící pracovník. V těchto podmínkách nelze dost dobře neúspěšnou činnost nadřízeného pracovníka přisuzovat nevhodným objektivním podmínkám, a naopak špatné pracovní výsledky podřízených zdůvodňovat jejich malými schopnostmi.

Při snaze o zvyšování pracovní výkonnosti využívá nadřízený pracovník sledovaného družstva zejména prostředků z nadtarifní složky mzdy. Ty mu umožňují účinně odměňovat či postihovat každého z podřízených pracovníků. Může upravovat (zpravidla čtvrtletně) složku osobního hodnocení, dále může přiznat či odepřít měsíční prémii (10—50 % základní mzdy), navíc může udělit mimořádnou prémii (10 %) a nakonec i prémii za mimořádné úsilí v určitém měsíci (v omezené míře u vynikajících jedinců 80—100 %).

Z toho, co jsme uvedli je patrné, že pravidelné pracovní hodnocení jednotlivce, zajišťující pevnou vazbu odměny a trestu na pracovní výkon spolu s vytvářením tlaku na uplatňování osobní podnikavosti v pracovní činnosti jsou dvěma hlavními pilíři hodnoceného motivačního programu, který je ve Slušovicích považován za nejdůležitější nástroj řízení, jehož prostřednictvím lze úspěšně plnit hlavní úkol řízení, totiž stále hledání a dosahování souladu mezi podnikovými cíli a osobními cíli jednotlivce. „Ekonomický a řídicí systém podniku je úspěšný jen tehdy, jestliže pravidla, zásady a opatření, která jsou jejich výsledkem, jsou formulována v souladu s individuálními zájmy členů podnikových kolektivů, nebo je-li určitých individuálních zájmů členů podnikových kolektivů umně využito pro plnění podnikových cílů“ (Čuba 1985).

DISKUSE

V současných socioekonomických podmínkách lze účinně motivovat člověka k práci účelnou (promyšlenou) kombinací podnětů pozitivní i negativní povahy. O tom nás přesvědčuje slušovický motivační program, opírající se o pevnou vazbu odměny a trestu na pracovní výkon. Tento základní prvek, spolu s poněkud odlišnou optikou při hledání souladu podnikových cílů s cíli jednotlivce, uplatňujeme i v našem návrhu nového motivačního programu.

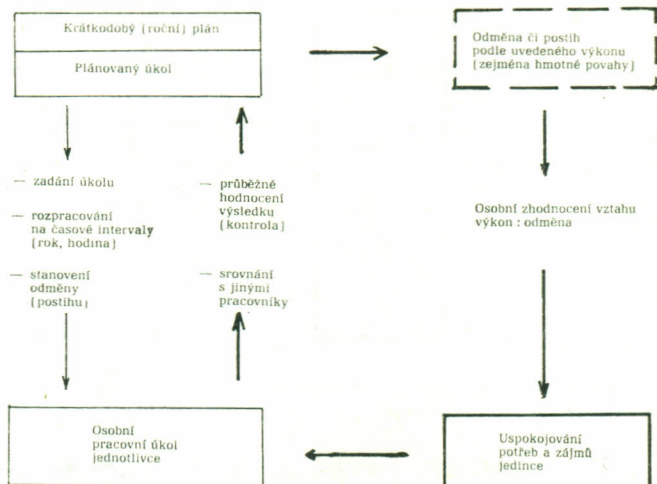
Jsme si přitom vědomi určitých specifických podmínek v činnosti JZD Slušovice, které ztěžují převzetí slušovického modelu bezesbytku do celé zemědělské řídicí praxe. Proto se snažíme je nahradit diferencovanějšími přístupy k jednotlivci tím, že se opíráme o kvalitu jeho postojů k pracovní činnosti, a to zjišťováním a analýzou jeho aktuální hodnotové orientace. To nám poskytuje záruku pružného, pohotového a přesně cíleného motivačního postupu, kdy na základě znalostí životních i dílčích (postupných) osobních cílů jsou jedinci zadávány pracovní cíle konstruktivním dialogem se stanovením druhu a výše odměny za kvalitní splnění cílů, a současně určen postih za liknavé či neúplné dosažení těchto cílů.

Hlavní klad takto pojatého motivačního programu spatřujeme ve výchovném působení na jedince. V první vývojové fázi výchovy jedince k práci, sledující změnu jeho postojů, využíváme jednotčího působení odměny a trestu (s akcentem na stimuly hmotné povahy), ve druhé vývojové fázi výchovy jedince k práci, sledující rozvíjení a upevňování kladných postojů k práci, je namíště převážně využívat prostředků kladné stimulace s akcentem na podněty sociální a morální povahy.

Z toho je patrné, že cílené (záměrně usměrňované) a soustavně působení na postoje jednotlivce k práci, uskutečňované prostřednictvím racionálního motivačního programu, musí být organickou součástí efektivní řídicí činnosti. Pro úspěšné praktické uskutečňování motivačního programu potřebuje dnešní řídicí pracovník nezbytně doplnit znalosti ze svého oboru o konkrétní poznatky z dalších disciplín, zejména sociologie, sociální psychologie a pedagogiky. Musí tedy při své práci respektovat nejen nové požadavky rázu ekonomického, biologického, technického i technologického, ale i potřeby, zájmy jedince, spolu s jeho určitými osobními vlastnostmi. *S každým jednotlivým pracovníkem je třeba zacházet kvalifikovaně.* Základ pro pozitivní ovlivňování jeho vztahu k práci vytváří na jedné straně znalost jeho osobních cílů z oblasti perspektivního i aktuálního života, na druhé straně znalost jeho povahových a charakterových rysů. Ze znalosti hodnotových orientací a osobního potenciálu jedince je nezbytné při aktivizaci jedince k práci soustavně vycházet.

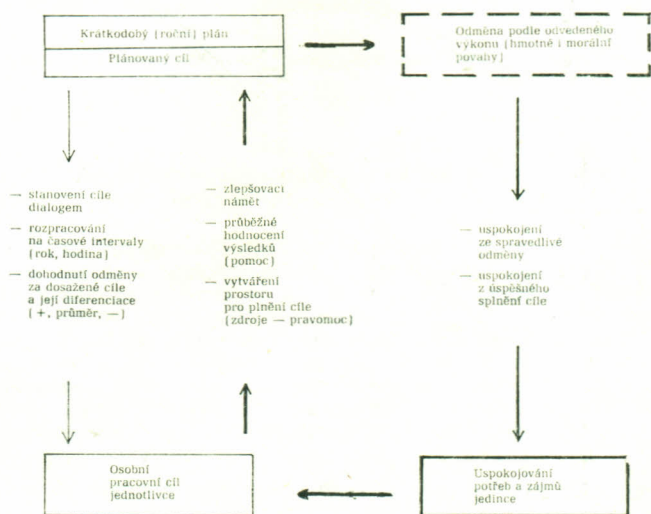
Zadávání pracovního cíle konstruktivním dialogem, zajištění spravedlivé odměny, plné využití široké palety pozitivních a negativních stimulů hmotné, sociální i morální povahy v podmínkách uplatňování hlubší znalosti mimopracovního zaměření jedince i jeho osobních kvalit — to jsou základní prvky a předpoklady efektivního motivačního programu, který zajišťuje trvalou „vnitřní“ motivaci jedince, vydatně a soustavně mobilizující jeho aktivitu, rozvíjející jeho iniciativu, pod-

1. První etapa aktivizace jedince k vyšší pracovní činnosti — The first stage of the activation of an individual to a higher working performance

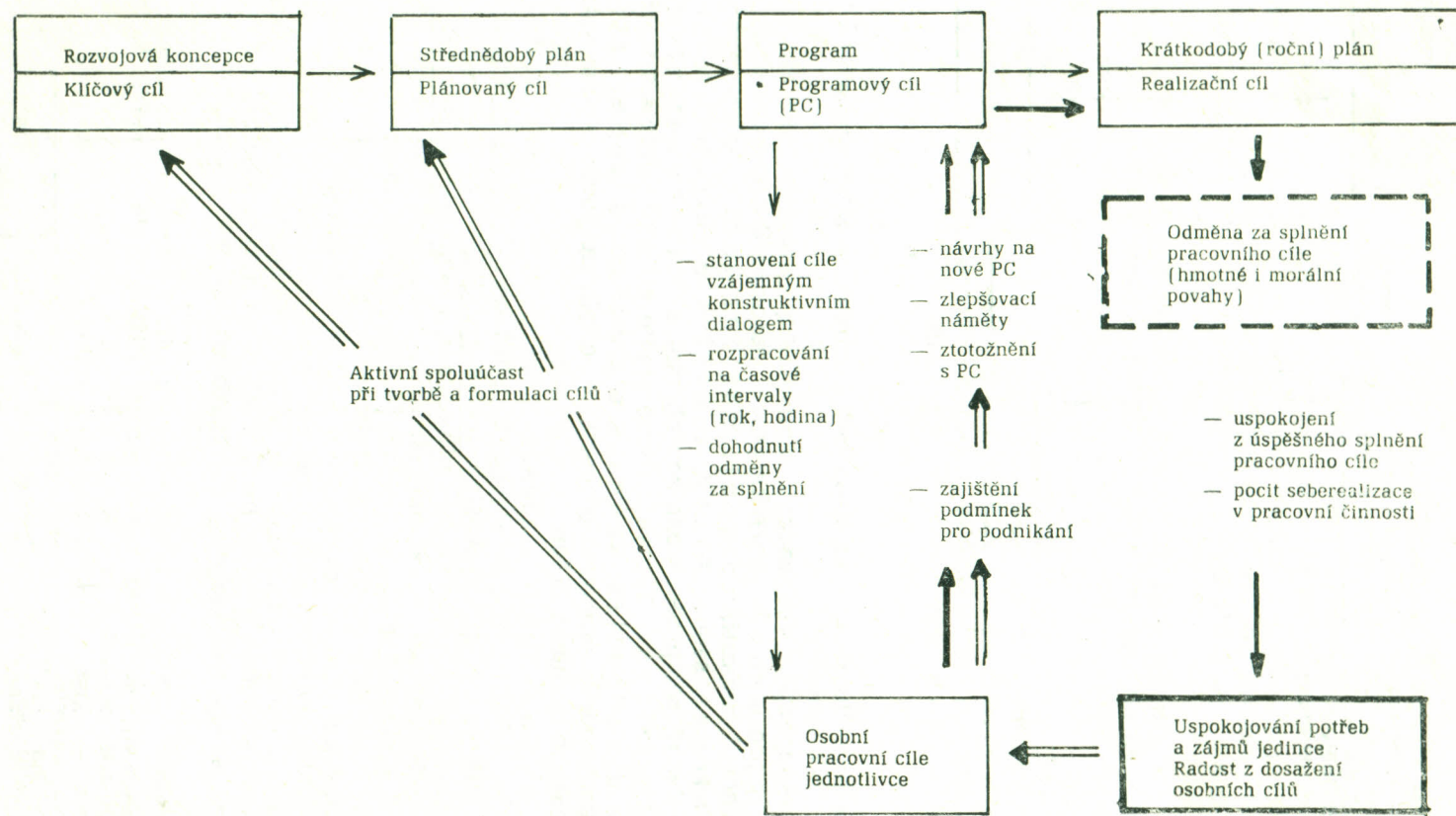


nikavost a soutěživost s cílem dosažení a udržení vysoké pracovní výkonnosti.

Takto chápaný a realizovaný motivační program vytváří vhodné předpoklady pro pravé uspokojení jedince z dosažených výsledků své pracovní činnosti, pro pocit vnitřní potřeby co nejvíce zdokonalovat svou odbornost, soutěžit o dosahování co nejlepších výsledků při plnění podnikových cílů a navrhnout zlepšení — vynalézat. Teprve v tomto stadiu aktivity jedince je možno hovořit o radosti z práce a o skutečné seberealizaci pracovníka v pracovní činnosti — o plném pochopení smyslu a společenského významu práce.



2. Druhá etapa aktivizace jedince k vyšší pracovní činnosti — The second stage of the activation of an individual to a higher working performance



3. Třetí (výsledná) etapa aktivizace jedince k vyšší pracovní výkonnosti — The third (resultant) stage of the activation of an individual to a higher working performance

Literatura

- AFANASJEV, V. G.: Človek a riadenie spoločnosti. Bratislava, Pravda 1979.
- BARTO, J.: Stimulovanie pracovnej aktivity vedúcich pracovníkov v poľnohospodárskych podnikoch. [Záverečná správa.] Bratislava, VÚEPP 1985.
- BURIAN, A.: K sociologickým problémům řídicí práce v zemědělství. Praha, MZVŽ ČSR 1984.
- BURIAN, A.: K vývoji hodnotových systémů v naší společnosti. Sborník ČSAV č. 5. Praha, ČSAV 1984.
- BURIAN, A.: K vývoji hodnotových systémů zemědělské populace a jejich odraz do problematiky motivace pracovního a společenského chování. Brno, ÚRŘP 1981.
- ČUBA, F.: Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů. [Kandidátská disertace.] Praha, VŠZ 1985.
- CHARITONOVÁ, V.: Ekonomické a sociální problémy životní úrovně a životního způsobu pracovníků v socialistickém zemědělství. [Kandidátská disertace.] Praha, VÚEZVŽ 1983.
- KUČERA, J.: Pracovitost, pracovní morálka a iniciativa. Praha, Práce 1972.
- LOPATA, L.: Cílově programové řízení. [Průběžná zpráva.] Praha, VŠZ 1983.

Došlo dne 22. 1. 1987

ЛОПАТА, Л. (Сельскохозяйственный институт, Прага): **Активизация человеческого фактора к повышенной трудовой деятельности.** Сбор. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 141-154.

Современная мотивировка в трудовой области, основанная почти исключительно на положительных стимулах, уже исчерпала в данных условиях преобладающую часть своих возможностей и уже не активизирует работника в достаточной мере к труду. Как общепринят факт, что материальное вознаграждение должно быть неотъемлемой частью также нравственной оценки, таким же образом необходимо добиться сопряженности положительных стимулов с отрицательными. Важнейшим требованием в этой активизации является регулирование зарплаты на основе фактических результатов трудовой деятельности. В данных социоэкономических условиях человека можно действительно побуждать к труду продуманной комбинацией стимулов позитивного и негативного характера.

человеческий фактор; трудовая производительность; активизация; мотивировка; позитивные и негативные стимулы

LOPATA, L. (University of Agriculture, Praha): **Activation of the Human Factor for a Higher Labour Performance.** Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 141-154.

Under the current conditions, the present motivation patterns in the field of work, based almost exclusively on the positive stimuli, have been almost completely exhausted and fail to activate individuals to work. It is now generally recognized that material rewards should be organically combined with moral stimuli, and the same general recognition should be achieved in the combination of the positive and negative stimuli. The most urgent requirement in activating an individual to a higher working performance is that for the regulation of wages according to the actual results of his work. Under the current socioeconomic conditions, man can be effectively motivated to work through a well-thought combination of positive and negative stimuli.

human factor; labour performance; activation; motivation; positive and negative stimuli

LOPATA, L. (Hochschule für Landwirtschaft, Praha): *Aktivierung des menschlichen Faktors zu höherer Arbeitsleistung*. Sbor. ÚVTIZ - Sociol. Zeměd., 23, 1987 (2) : 141-154.

Die zur Zeit bestehende Motivierung im Arbeitsbereich, die fast ausschließlich auf positiven Stimuli beruht, hat bereits unter den gegebenen Bedingungen ihre Möglichkeiten erschöpft und aktiviert nicht mehr genügend den Einzelnen zur Arbeitsleistung. Allgemein wird anerkannt, daß die materielle Stimulierung mit der moralischen einhergehen muß und so müßte auch die Übereinstimmung der positiven und negativen Stimuli hergestellt und ihre Wirksamkeit durchgesetzt werden. Wichtigstes Erfordernis der Gegenwart ist es, bei der Aktivierung des Einzelnen zu höherer Arbeitsleistung die Löhne nach den tatsächlichen Arbeitsergebnissen zu regulieren. Unter den gegenwärtigen sozialökonomischen Bedingungen kann der Mensch durch eine zweckmäßige (durchdachte) Kombination von Anreizen positiven und negativen Charakters zu höherer Leistung motiviert werden.

Menschl. Faktor; Arbeitsleistung; Aktivierung; Motivation; positive und negative Stimuli

Adresa autora:

Ladislav Lopata, CSc., Vysoká škola zemědělská, 160 21 Praha-Suchbát
