

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VYUŽITÍ MOTIVAČNÍCH ČINITELŮ V SOUČASNÉM ZEMĚDĚLSKÉM PODNIKÁNÍ

Drahomíra Dlouhá

Ústav práva a sociologie PEF

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 662 65 Brno

Anotace:

Podnikový management je ve svém rozhodování ovlivňován také psychologickými faktory, zejména vhodným využitím motivace. Teoretická východiska motivace jsou založena na fyziologických a sociálních činitelích, na principu homeostázy, principu "drive" a principu hedonickém, dále na učení, seberealizaci a teorii cílů. Tyto přístupy jsou východiskem výzkumů, prováděných na zemědělských podnicích v družstevní i soukromé sféře. Byly sledovány rovněž účinky stresu a mobbingu. Práce obsahuje výsledky výzkumu, zaměřeného na efekty aplikace pozitivní motivace.

Summary:

Among others, management decision-making is also influenced by psychological factors, particularly by appropriate incentives.

Theoretically, incentives are based on physiological and social factors, on the principle of homeostasis, on the "drive" principle, and hedonic principle, in addition, on learning, self-realization and theory of objectives. Investigations conducted in agricultural enterprises, both co-operative and private, were based on the above approaches. The effects of stress and mobbing were also studied. The present study contains results of research aimed at the effects of the application of positive incentives.

Klíčová slova:

motivace, stres, mobbing, asertivita

Key words:

motivation, stress, mobbing, assertive

Úvod :

V současné době, kdy probíhají rozsáhlé a hluboké změny v našem národním hospodářství, kdy proběhla transformace družstev na družstva jiného typu, je stále větší nutností věnovat pozornost řízení hospodářských systémů. Nová ekonomická situace vyžaduje nejen zvýšení kvality technologického vybavení a odborných znalostí a zkušeností všech pracovníků, ale také rozvoj produktivity práce a řízení sociálních procesů, k čemuž jsou nutné znalosti a vědomosti z oblasti pracovně-právní a sociálně-psychologické.

Vzhledem k rostoucímu významu subjektu člověka v systému člověk - strojní zařízení, roste význam vedení lidí na všech stupních řízení. Je třeba si uvědomit, že objektem řídicího procesu je člověk-nejdůležitější činitel výroby. Proto je třeba věnovat pozornost i otázkám motivace lidského chování. Motivace lidí je nedílnou součástí řídicí práce. Znat motivátory lidské činnosti a umět jednat s lidmi je proto pro řídicího pracovníka přímo nutností, neboť neznalost v této oblasti může vést ke ztrátám nejen ekonomickým, ale i k narušení konstruktivních vztahů mezi řídicím a řízeným pracovníkem.

Teoretická východiska

Při svém výzkumu v zemědělských podnicích jsem vycházela z teorie motivace. Byla to teorie vycházející z fyziologických činitelů nejen jako základních, ale jako jediné určujících veškerou aktivitu člověka. Byly vypracovány např. Hessem, Magounem, Jasperem a jinými (2). Celkovou teorii motivace, založenou na těchto objevech, vytvořil Lindsley (2). Podle něj život a organismus jako celek zahrnují stálou výměnu látek. Tento proces může být označen jako nepřerušovaná snaha o konstantnost fyziologické rovnováhy užšího a širšího rozsahu, tj. v organismu a mezi organismem a prostředím. Struktury pečující o udržení konstantnosti se vestavěly do organismu jako výsledek dlouhodobého vývoje, jsou relativně pevné a jsou podřazeny neurálním mechanismům, které jsou základním motivačním činitelem.

Další teorie byly založeny na instinktech - instinktové motivační teorie vysvětlovaly lidské chování tím, že člověk je vybaven základními instinkty. Za hlavní rysy, charakterizující instinkt u člověka se považují dva :

1. instinkt je činnost, která má biologický smysl i cíl a je vyvolávána biologickými potřebami organismu,
2. instinkt se projevuje ve specifických víceméně stereotypních aktech.

Ke klasickým instinktivistickým teoriím patří teorie McDougallova a teorie Freudova (2). Chápu instinkt jako základní energii pro lidské chování a vyvozují z ní všechny formy projevu člověka. Jde v podstatě o energizační model. Oba tedy vycházejí z nějaké substance, která je schopná energizovat chování, je někde soustředěná a může se uvolňovat. Jak potřeby, tak tendence uspokojovat je, jsou vrozeny a přenášejí se z generace na generaci.

Teorie založené na principu homeostázy - podstatným a společným znakem všech těchto teorií je, že za základní motivační sílu člověka považují úsilí udržet rovnováhu jak uvnitř organismu, tak mezi organismem a prostředím. Helsonova (3) teorie konstatuje, že organismus reaguje na každý podnět v závislosti na několika třídách determinantů:

1. působí především podněty, které jsou v daném okamžiku přítomny a na které organismus odpovídá,
2. vliv mají i všechny ostatní v daném okamžiku přítomné podněty, toto pozadí může ovlivnit působení základních stimulů,
3. do hry vstupují i všechny determinanty chování působící uvnitř organismu, jako jsou vlivy minulé zkušenosti, konstituční a organické faktory, které jsou v interakci s danou stimulací.

Teorie založené na pojmu "drive" - anglické slovo "drive" znamená tlak, puzení, hnání. Drivy mají dvě vlastnosti: intenzitu a směr. Každý drive aktivuje organismus (s výjimkou drivu únavy).

Woodworth (2) je zastáncem teorie motivace založené na primárnosti chování. Podstatou chování je aktivní výměna mezi organismem a objektivním okolím. Organismus

nejen přijímá stimuly a odpovídá na ně, ale také jich užívá jako ukazatelů objektů v prostoru a svalovými pohyby se jim adaptuje.

Základním motivačním pojmem společné teorie N.E.Millera a J.C.Dollarda (3) je drive, což je stimulus dostatečně silný, aby uvedl individuuum do akce.

Teorie založené na učení - Skinner (2) považuje za základní jednoduchou jednotku chování reflex, což je každá pozorovatelná korelace stimulu a odpovědi. Vychází ze základního předpokladu, že platí "žádný stimulus - žádná odpověď", ale rozlišuje dvě třídy odpovědí:

1. chování respondentní, které koreluje se specifickými, známými vyvolávajícími stimuly,
2. chování operantní - spontánní, které v tomto smyslu nekoreluje.

Hedonistické teorie - podle těchto teorií je emoční kvalita příjemnosti a nepříjemnosti rozhodujícím motivačním kritériem. Hedonický princip byl formulován různě, ale v tom smyslu, že organismus vyhledává příjemnost a vyhýbá se nepříjemnosti.

K řadě představitelů hedonismu v motivaci lidského chování patří např. Freud (2) v tom smyslu, že vysvětluje chování na základě principu rozkoše, tj. snahy dosáhnout libosti (pudy hledají radost).

Teorie založené na pojmu sebeaktualizace - sebeaktualizace je naplňováním všech potřeb individua. Je principem, jimž se organismus vyvíjí a stává se komplexním. Teorie, které podporují sebeaktualizaci a podobnými, se řadí z hlediska obecných psychologických názorů k organistickým. Angyal (3) přisuzuje každé lidské bytosti dvě základní tendence. První se projevuje tím, že každý člověk se snaží uplatnit a rozvinout svou sebedeterminanci, aktivně se prosadit, mít svobodu a organizovat svůj svět ze svého já jako autonomního centra. Druhou základní tendencí je snaha stát se součástí širší jednoty - člověk hledá domov, chce být organickou součástí něčeho.

Motivační teorie cílů - specificky lidské jednání se vyvinulo v pracovní činnosti. Je vždy zaměřeno na nějaký cíl, který může být neúmyslný a bezděčný, nebo vědomý. Ze vztahu cíle a podmínek vzniká úloha, která se jednáním řeší.

Teorie motivace S.L.Rubinšteina(2) je postavena na základním principu, že psychické vlastnosti osobnosti se formují v činnosti, v jejím jednání. Motivy jednání vystupují jako

představy o tom, co má být, jako odrazy podnětů individua. Východiskem motivace je spojení mezi podnětem a cílem, ovlivněné postojem jedince k okolnostem dané situace. Motivy jsou spojeny s cíly, ale mohou se zaměřit na činnost samu, která se tak stane cílem.

Teorie založené na sociálních činitelích - vliv sociálního prostředí na motivaci jedince je ve svém sociálním okolí motivován k stálému subjektivnímu vyhodnocování sebe i druhých. Na tom jsou založeny jeho vztahy k druhým lidem, které pak motivují jeho chování, zejména ve smyslu vzájemného přitahování nebo nepřátelství, ale i v postojích k sobě samému a v posilování určitých motivů svého jednání.

Podle Buláka (1) sociální prostředí působí na motivační procesy jednotlivce takto:

1. vytváří pole cílů jakožto prostředků vedoucích k uspokojení celé škály potřeb jednotlivce i mnohoznačnou síť stimulů,
2. dosažení těchto cílů není jen funkcí chování jednotlivce a neměnného složení situace, sociální prostředí má též funkci kontrolní,
3. sociální prostředí ovlivňuje jednotlivce v hodnocení předmětů a jevů jako prostředků uspokojování potřeb,
4. jedinec usiluje o dosažení společných cílů s jedinci, bere na sebe závazné formy chování zaměřené na tyto společné cíle,
5. sociální prostředí vytváří prostor pro chování jednotlivců.

Nejznámější je Maslowova teorie hierarchie potřeb od uspokojení základních fyziologických potřeb, což se promítá do požadavků vybavení pracovního prostředí až po potřeby vlastního rozvoje, což se promítá do metod vedoucího prostředí a tvorby tvůrčího sociálního klimatu, ve kterém se mohou pracovníci rozvíjet a zdokonalovat.

Tyto a další teoretické přístupy jsou základem vytváření koncepcí a postupů při výzkumech a při aplikaci na řízení pracovních skupin.

V současné době je aktuální sledovat i fenomény, jako je stres a mobbing. Stres je v současné literatuře znám jako CFS (syndrom chronické únavy). Následkem stresu je menší odolnost k zátěži, menší adaptace na změny prostředí.

Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Při průzkumu motivačních nebo stimulujících činitelů v zemědělském družstvu Břeclav, bylo pro vyhodnocení a závěry použito celkem 68 dotazníků ze 70 původně rozdaných, což představuje návratnost 97%. Při celkovém počtu 147 pracovníků družstva to znamená, že každý druhý pracovník vyplnil a odevzdal dotazník.

Průzkumu se zúčastnilo 68 respondentů, z nichž bylo 31% mužů a 69% žen, ze čtyř pracovních úseků: správního, ekonomického, technického a výrobního. Z výrobního úseku bylo respondentů nejvíce (78%), protože především na tuto skupinu respondentů jsem se nejvíce zaměřil.

Mezi významné faktory produktivity práce můžeme zařadit spokojenost s vykonávanou prací, neboť pracovní spokojenost vyvolává u pracovníka nejen zvýšení pracovní výkonnosti, ale i pocit sebeuspokojení a užitečnosti. Na otázku spokojenosti s prací odpovědělo 72% respondentů kladně, to znamená, že s prací, kterou vykonávají jsou spokojeni. Na pracovní výkonnost má také vliv namáhavost práce, kterou označilo 52% respondentů za středně těžkou, 18% dotazovaných (především ženy) si myslí, že jejich práce je velmi těžká a to především vzhledem k nemožnosti zavedení dostatečné mechanizace ve výrobním úseku.

Dalším významným faktorem pracovní spokojenosti je využití kvalifikace v dané pracovní činnosti. 69% respondentů si myslí, že jejich práce odpovídá jejich dosaženému vzdělání, 21% respondentů považuje svou kvalifikaci za nevyužitou. Zjištění příčiny by si však vyžádalo podrobnější průzkum, na kolik je toto způsobeno opravdu nevyužitím kvalifikace, či zda jsou vzděláni v jiném oboru. Do podniku nastoupilo nejvíce respondentů z důvodu nedostatku jiných pracovních míst (30%). Ze zájmu o obor se rozhodlo pracovat v družstvu 24% respondentů.

Obavy z nezaměstnanosti má více než polovina respondentů (52%). Z výsledků výzkumu vyplývá skutečnost, že nejvíce se bojí nezaměstnanosti pracující ve věku od 36 do 55 let.

Z faktorů nejvíce znepríjemňujících práci 26% respondentů vyslovilo nespokojenost s kvalitou organizace práce a stejný počet si stěžoval na vztahy na pracovišti. Na dalším místě je nízký výdělek, který znepríjemňuje práci 20% respondentů.

S otázkou nízké mzdy souvisí i otázka, zda-li si respondent myslí, že jeho mzda odpovídá práci, kterou vykonává. Na tuto otázku odpovědělo 64% respondentů, že mzda jejich práci neodpovídá. Kladně odpovědělo pouze 18% respondentů. S otázkou mzdy souvisí i další otázka, a sice ta, zda odpovídá mzda jejich požadavkům. Ano odpovědělo pouze 7%, vůbec ne 24% a částečně 69% respondentů. Z těchto výsledků je možno vyvodit, že jedním z motivačních faktorů, a to dosti silným, je výše mzdy. Lze to říci i vzhledem k tomu, že kdyby dostali dotazovaní možnost práce v jiném podniku, kde by jim byl nabídnut vyšší plat, zcela jednoznačně by odešlo 34% respondentů a dalších 40% v tom případě, že by byl plat výrazně vyšší.

S celkovou otázkou mzdy souvisí i to, zda mají respondenti možnost pracovního a platového postupu, protože postup je pro mnohé silnou motivací a pro jeho dosažení jsou ochotni udělat i obětovat mnoho. V tomto případě má však tuto možnost pouze 15% pracovníků. Téměř polovina (48%) tuto možnost postrádá. Návazná byla otázka zvyšování kvalifikace. Zájem o zvyšování kvalifikace projevilo 43% respondentů. Zajímavé je, že nejmenší zájem o zvyšování kvalifikace projevili respondenti pouze se základním vzděláním. Naopak nejvíce mají zájem středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní respondenti. Další významnou formou odměny, která motivuje a navíc podnik nic nestojí, je pochvala a uznání za dobře vykonanou práci. U nejvíce respondentů pochvala vyvolá pocit uspokojení (30%), zvýší sebevědomí (11%) a stimuluje k dalšímu pracovnímu úsilí (16%)

U otázky podnikových výhod odpovědělo 79% respondentů, že jim podnik žádné výhody neposkytuje.

Technické a hygienické vybavení pracoviště byly označeny nejvíce respondenty za průměrné. Stejně se vyjádřili respondenti i u otázky pracovního prostředí.

Nezanedbatelnou otázkou je i pracovní kolektiv. Ten považuje 50% za průměrný a 47% za dobrý. Pokud dochází ke konfliktům, tak je to nejčastěji z důvodů špatné organizace práce a kvůli povahovým vlastnostem některých pracovníků. Vzniklé konflikty řeší vedoucí nejčastěji tak, že nechá konfliktu volný průběh nebo se ho snaží urovnat domluvou.

Předpoklady vedoucího pro řídicí práci označilo nejvíce respondentů za dobré (60). Jako nedostatečné je hodnotilo 22%. Vztahy s vedoucím jsou ve většině případů dobré a nejvíce respondentů také uvedlo, že vedoucí má vždy pochopení pro jejich osobní problémy. Méně příznivé je hodnocení vedoucího z hlediska spravedlivého odměňování

práce, protože 54% respondentů si myslí, že vedoucí neoceňuje vždy jejich práci spravedlivě. Respondenti si na vedoucím cení nejvíce to, že slušně jedná s pracovníky, že je přátelský a jeho odborné znalosti.

V pracovním procesu je také velmi důležitá informovanost pracovníků, 51% je informováno pouze částečně a jen 19% je s informacemi spokojena. S touto otázkou úzce souvisí otázka možnosti aktivně se podílet na spoluzřízení podniku, která dopadla ve svých výsledcích ještě hůře než předchozí, protože 72% dotazovaných nemá vůbec možnost se na spoluzřízení podílet.

Pro management je také důležitá otázka důvěry respondentů v produkty vyráběné podnikem, kterou odráží ochota pracujících koupit si výrobek z vlastní produkce. V tomto ohledu dopadlo hodnocení velmi dobře, protože 94% respondentů je ochotno si výrobek z vlastní produkce koupit.

Po všech předchozích otázkách, ve kterých se vyskytlo spoustu kritických, ale i kladných ohlasů, je namísto otázka, zda-li respondenti uvažují o změně zaměstnání. Výsledky ukazují na to, že 65% dotazovaných nemá v úmyslu změnit zaměstnání. Naopak o změně zaměstnání uvažuje pouze 16% respondentů. Tento výsledek je velice příznivý vzhledem k některým nedostatkům, na které respondenti upozornili. Je to dáno zřejmě i tím, že respondenti se obávají nezaměstnanosti v důsledku nedostatku podnikání.

Z výsledků výzkumů vyplývá skutečnost, že management a vedoucí jednotlivých úseků družstva by se měli zaměřit ve své řídicí činnosti s ohledem na zvyšování pracovní motivace a tím i produktivity práce především na tyto oblasti:

1. oblast mzdová
2. oblast organizace práce
3. možnost pracovního a platového postupu
4. oblast informací o činnosti družstva
5. oblast pracovních podmínek: technické, hygienické vybavení
6. oblast podnikových výhod

Literatura:

Bulák, A.: Sociální motivácia v práci, Československá psychologie č.5, 1970

Dlouhá, D.: Vybrané problémy teorie a metodologie sociálního učení. Habilitační práce, VŠZ Brno, 1990

Homola, M.: Motivace lidského chování, SPN, Praha, 1977

