

Nové prístupy k riadeniu ľudských zdrojov vo firme New approaches to human resources management in the firm

Jana Plchová

Abstract: Cieľom článku je upozorniť vedeckú a odbornú verejnosť na existenciu nového, zaujímavého a v praxi úspešne aplikovaného prístupu k riadeniu firiem. Vychádza z poznatkov a dlhoročnej práce českého manažéra a teoretika manažmentu A. Kopčaja, ktorý svoj jedinečný pohľad na riadenie firiem nazval špirálový manažment. Tento prístup k manažmentu chápe firmu ako systém, skladajúci sa z tzv. technického a sociálneho subsystému, pre ktoré platia rozdielne prírodné zákony (termodynamické zákony a Prigoginove zákony). V článku je poukázané na možnosti využitia princípov špirálového manažmentu na oblasť riadenia ľudských zdrojov vo firme.

Abstrakt: The aim of the article is to direct the attention of scientific and expert public towards the existence of new, interesting and successfully implemented approach to the management of firms. The paper is based on the long-term work of the Czech manager and management theorist A. Kopčaj, who named his unique opinion on the management of firms Spiral Management. This approach to management is regarding the firm as a system consisting of the so-called technical and social subsystem, for which there are valid different natural laws (thermodynamic and Prigogin laws). The article pointed out the possibility of using principles of spiral management for measuring and managing the human resource management in the firm.

Key words: Spiral management, Prigogin laws, social subsystem in the firm

Klíčové slova: Špirálový manažment, Prigoginove zákony, sociálny subsystém vo firme

JEL classification: O15, M12

1. Úvod

Ľudské zdroje predstavujú pre každý podnik ten najcennejší zdroj. Schopnosť manažérov využiť potenciál svojich zamestnancov sa tak stáva rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim úspešnosť a konkurencieschopnosť každej firmy. Napriek dôležitosti tejto oblasti manažmentu možno konštatovať, že teoretické prístupy k riadeniu ľudí málokedy pomôžu reálnym manažérom riešiť ich praktické problémy.

Za jadro tohto stavu možno považovať fakt, že pri riadení ľudských zdrojov autori akoby zabudli na základné princípy riadenia systémov. Tie možno jednoducho zhrnúť do pravidla, že riadiť systém – t. j. dostať ho do požadovaného stavu, znamená na začiatku identifikovať jeho počiatočný stav, jasne zdefinovať cieľový stav a poznať jednoznačne definované metódy, ktorými možno systém z počiatočného stavu uradiť do stavu požadovaného.

Namiesto takého prístupu sa v teórii riadenia ľudských zdrojov stretávame najčastejšie s vypracovávaním rôznych štúdií, v ktorých autori opisujú špecifiká riadenia v konkrétnej firme alebo situácii. Pracuje sa v nich s informáciami, ktoré sú ťažko jednoznačne definovateľné a hlavne merateľné. Na základe takýchto výsledkov však nie je možné urobiť jednoznačný záver, podľa ktorého by bolo možné jednoznačne efektívne riadiť ľudí v akejkoľvek firme – nie len v daných špecifických podmienkach.

Výsledkom je, že aplikácia nových metód v riadení ľudských zdrojov prebieha v praxi viacerých firiem úspešne, ale rovnako je množstvo firiem, ktoré v snahe zmodernizovať svoj

systém riadenia ľudských zdrojov už vyskúšali rôzne metódy, vynaložili na to často nemalé finančné prostriedky ako aj nemalú energiu svojich zamestnancov – a predsa im nové metódy sľubovaný úspech nepriniesli.

Predkladaný článok sa zaoberá niektorými aspektmi využitia nového pôvodného manažérskeho prístupu k manažmentu, ktorý jeho autor, Andrej Kopčaj, nazval špirálový manažment. Špirálový manažment, na rozdiel od iných prístupov k riadeniu ľudských zdrojov, umožňuje kvantifikovať výsledky firmy nielen pre oblasť znalostí a technológií vo firme, ale aj pre doteraz nekvantifikovateľnú oblasť riadenia ľudského kapitálu.

2. Firma ako živý systém

Špirálový manažment A. Kopčaj vychádza z predpokladu, že podnik sa skladá z dvoch subsystémov – subsystému technického - neživého a subsystému sociálneho - živého. Pri riadení technického subsystému sa využívajú známe termodynamické zákony.

Sociálny subsystém vnáša do procesov prebiehajúcich vo firme energiu ľudí. Sociálny subsystém je živý, otvorený systém, pre ktorý platia nie termodynamické, ale Prigoginove zákony. Práve implementáciu Prigoginových zákonov do manažmentu možno považovať za veľmi jedinečný prístup k riadeniu, ktorý si určite zaslúži pozornosť.¹

Zákonitosti platné pre živé, otvorené systémy definoval belgický fyzik a chemik ruského pôvodu Ilya Prigogine, ktorý získal v roku 1977 Nobelovu cenu za chémiu za rozpracovanie termodynamiky nerovnovážnych, nezvratných systémov. Prigogine definoval základnú zákonitosť správania sa živých systémov: „Živé - otvorené systémy získavajú zo svojho okolia pre svoju existenciu stále viac energie čo spôsobuje, že musia do okolia vypudzovať stále viac entropie. Rast entropie v prostredí ich núti k zvyšovaniu ich stupňa komplexnosti, čo im následne umožňuje získavať zo svojho prostredia viac energie atď.“

Podľa I. Prigogina podmienkou existencie živého, otvoreného systému je schopnosť:

1. získavať energiu z vonkajšieho prostredia,
2. vypudzovať entropiu do vonkajšieho prostredia,
3. pri kritickom náraste entropie vonkajšieho prostredia zvyšovať svoj stupeň komplexity – teda prispôbovať sa meniacemu sa vonkajšiemu prostrediu, vyvíjať sa.

3. Entropia v manažmente

Entropia je pre riadenie podniku na princípoch prírodných zákonov kľúčový pojem. V termodynamike pojem entropia označuje mieru neusporiadanosti sústavy. Pojem entropia sa však už dávno nepoužíva v tomto význame len vo fyzikálnej chémii či matematike, ale udomácnil sa aj v biológii, sociológii a najnovšie aj v manažmente.

Podľa druhého Prigoginovho zákona je podmienkou existencie živých systémov ich schopnosť zbavovať sa entropie jej vypudzovaním do vonkajšieho prostredia. Stupeň zaentropizovanosti sociálneho subsystému vyjadruje stupeň neusporiadanosti sociálnej energie, mapuje, do akej miery je energia ľudí v systéme orientovaná v smere splnenia cieľov organizácie ako celku.

Z hľadiska aplikácie nových manažérskych metód je potom tento prístup využiteľný práve pri určení, do akej miery je v podniku kultivovaná podniková kultúra, do akej miery zamestnanci stotožňujú vlastné ciele s cieľmi celej organizácie. Ak nové manažérske techniky a metódy, ktoré vyžadujú motivovaných ľudí budú aplikované vo firme s vysokou hodnotou internej entropie, nikdy nemôžu priniesť sľubované efekty a nebudú fungovať.

¹ Krempaský, J. :Samovývoj a manažment




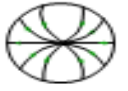
Prístup Špirálového manažmentu umožňuje teda diagnostikovať stav firmy a na základe toho navrhnúť najvhodnejšie metódy resp. techniky riadenia, určené pre danú východiskovú úroveň firmy.

2.1 Riadenie ľudského potenciálu na základe merania internej entropie vo firme

Každý človek, zamestnanec firmy, disponuje určitým množstvom svojej životnej energie. Samozrejme, nie vždy je všetku túto energiu schopný a ochotný poskytnúť firme. Dá sa dokázať, že každý živý systém sa môže nachádzať v jednom z piatich energetizačných stavov. Podľa tohto princípu sa môžu teda zamestnanci firmy nachádzať v jednom z nasledujúcich energetických stavov: ²

- I. Spolupodnikateľ – je najvyššia možná úroveň angažovanosti zamestnanca s plným vnútorným a motivačným prevzatím zodpovednosti za úspech firmy. V tomto energetickom stave si zamestnanec sám stanovuje najnáročnejšiu úroveň príkazov a zákazov, tvorivo využíva príležitosti v prospech firmy a čo je najpodstatnejšie - riziká premieňa na príležitosti.
- II. Zlepšovateľ nielen plní príkazy a zákazy, ale aj tvorivo využíva príležitosti v prospech firmy a minimalizuje problémy a riziká.
- III. Plnič príkazov -plní jednoznačné príkazy a zákazy. Od nadriadeného však vyžaduje, aby mu zložitejšie problémy pomohol prekonať.
- IV. Poloplnič príkazov- vynútené a pod tlakom plní jednoznačné príkazy a zákazy, pričom prípadné vznikajúce príležitosti strháva na seba a riziká prenáša na organizáciu.
- V. Egocentrik vedome porušuje aj jednoznačné inštrukcie, príkazy a zákazy s cieľom maximalizovať vlastný prospech na úkor organizácie. Pre organizáciu je tento energetický stav zamestnanca najškodlivejší, organizácia si platí svojho ničiteľa.

² Kopčaj, A.: Spirálový manažment

| STAV ENERGETIZÁCIE | I SPOLUPODNIKATEĽ | II ZLEPŠOVATEĽ | III PLNÍČ | IV POLOPLNÍČ | V EGOCENTRIK | |
|--------------------|--|---|---|--|----------------------|---------------------|
| MERA STABILITY |  stabilný uzol |  stabilné ohnisko |  nestabilné ohnisko |  nestabilný uzol | totálne nestabilný | |
| jednoznačný | ZÁKAZY | + určuje si sám | + dodržiava ako minimum | + dodržiava ako maximum | + vynútené dodržiava | - nedodržiava |
| | PRÍKAZY | + určuje si sám | + plní | + plní | + vynútené plní | - neplní |
| mnohoznačný | RIZIKÁ | + mení na príležitosti | minimalizuje | rieši s nadriadeným | - prenáša na podnik | - prenáša na podnik |
| | PRÍLEŽITOSTI | + využíva pre podnik | + využíva pre podnik | - nevyužíva | - využíva pre seba | - strháva pre seba |

MI ver.6.0 tlač. 7

Obrázok 1. Meranie entropie v sociálnom subsystéme

Zdroj: interné materiály spoločnosti Silma '90

Pre organizáciu je dôležité vedieť koľko jej zamestnancov sa v danom čase nachádza v požadovanom a koľko v nežiaducom stave a ako dlho. Pritom výsledok merania nemá vypovedaciu schopnosť o charaktere alebo štruktúre osobnosti zamestnancov organizácie. Rovnaký človek v upadajúcej podnikovej kultúre sa bude častejšie vyskytovať v nežiaducom energetickom stave ako ten istý človek v podniku s vysoko kultivovaným sociálnym kapitálom.

Pomocou zmerania podielu zamestnancov firmy v jednotlivých energetických stavoch je možné vyjadriť aj množstvo entropie v sociálnom subsystéme podniku – teda tzv. vnútornú, internú entropiu. Hodnota internej entropie vystihuje fakt, ako je daný systém schopný pracovať s prijatou energiou, resp. koľko tejto energie dokáže spotrebovať efektívne.

Východiskom pre merania úrovne ľudského potenciálu vo firme je výpočet koeficientu HRR (Human Resources Ratio), teda podielu ľudí považovaných vo firme za zdroj úspešnosti (stav I. a II.) k tým, ktorý firmu brzdia (stav IV. a V.)³ Tento ukazovateľ (1) jasne informuje o úrovni firemnej kultúry v danej organizácii.

$$HRR = \frac{I+II}{IV+V} \quad (1)$$

Ak ukazovateľ HRR je menší ako 1, firma sa nespráva ako živý organizmus, ale ako mechanický stroj – teda ľudia v nej iba plnia príkazy. V takejto firme nie je možné očakávať žiadne synergické efekty a zákonite tu zlyhávajú akékoľvek metódy predpokladajúce angažovanosť, tvorivosť a kreativitu zo strany zamestnancov. Pri takýchto výsledkoch je jasné, že ľudia vo firme je možné riadiť len na základe metód vychádzajúcich z jednoznačného nastavenie pravidiel, príkazov a zákazov a dôslednej kontroly ich dodržiavania. Kým firma nie je pripravená na prijatie špecializovaných manažérskych techník a nástrojov, je zbytočné

³ Plchová, J.: Meranie entropie vo firme

ich zavádzať. Až pri hodnotách HRR vyšších ako 1 hovoríme o biologizácii podniku. Zamestnanci v týchto firmách sa v práci angažujú, vytvárajú idey, je tu možné pozorovať pri spolupráci ľudí synergický efekt.

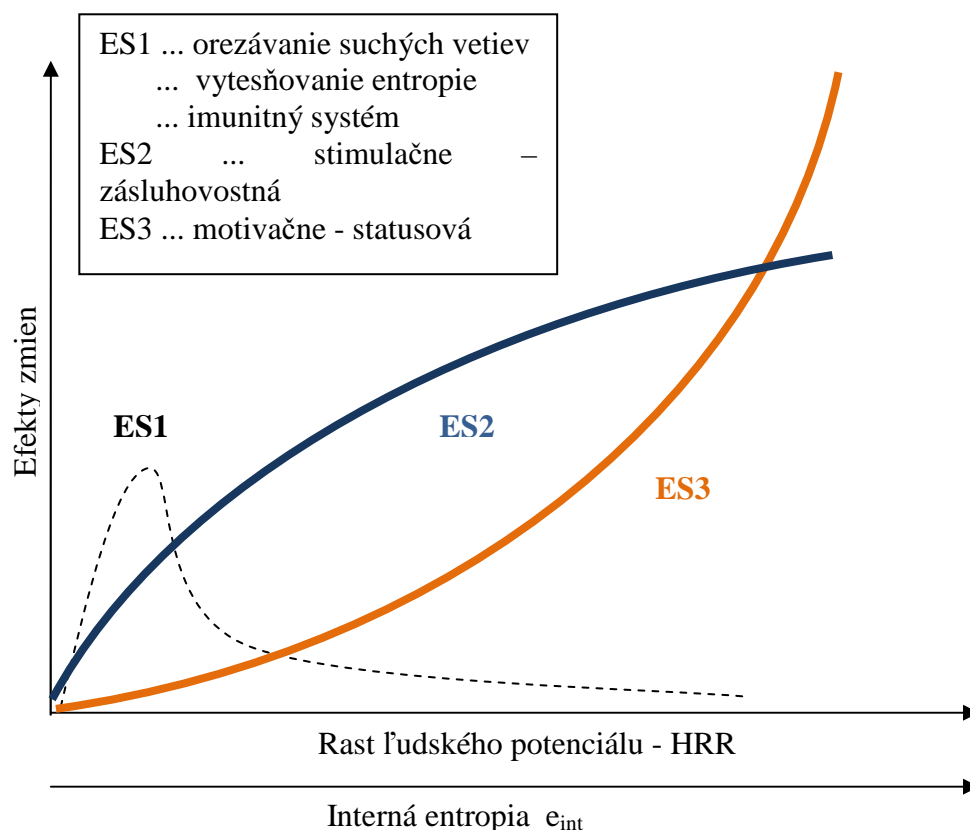
3. Energetizačné stratégie na riadenie ľudského potenciálu

Na základe týchto poznatkov je možno pre firmy nastaviť také energetizačné stratégie, teda také metódy riadenia ľudí, ktoré rešpektujú východiskový stav, ktorom sa nachádzajú. V zásade prichádzajú do úvahy tri základné typy energetizačných stratégií (ES), ktorých priebeh a využitie v závislosti od hodnoty HRR vo firme je prehľadne zobrazené na nasledujúcom grafe (obr.2):

ES1 – odstraňovanie, vytesňovanie, očista systému od entropie (priebeh a účinnosť tejto stratégie zobrazuje krivka ES1, nazývame ju aj krivka strachu).

ES2 – stimulačné - zásluhovostné odmeňovanie za plnenie a dodržovanie príkazov a zákazov vytvárajúcich úspešný produkt, resp. za vytváranie a realizáciu nových ideí (priebeh a účinnosť stratégie zobrazuje krivka ES2, nazývame ju aj stimulačná krivka)

ES3 – motivačné – statusové oceňovanie za rast potenciálu úspešnosti (priebeh a účinnosť stratégie zobrazuje krivka ES3, nazývame ju motivačná krivka).



Obr.2: Energetizačné stratégie

Zdroj: Kopčaj, A.: Spirálový manažment

Jedným z prínosov špirálového manažmentu pre oblasť riadenia ľudských zdrojov je práve možnosť pomerne presne zmerať energetický stav zamestnancov vo firme, určiť jeho HRR a na základe takto určených hodnôt zvoliť vhodné a efektívne nástroje riadenia ľudí. Ako vyplýva z grafu v organizáciách s nízkym HRR je najúčinnšie využitie stratégie ES1 – stratégia negatívnej stimulácie - vytesnenie entropických centier, urobenie poriadku, nastavenie jasného systému príkazov a zákazov. S vyššími hodnotami HRR sa ako najefektívnejšia javí stratégia pozitívnej stimulácie, teda nastavenie jasného systému zásluhovostného odmeňovania. Až pri vyšších hodnotách HRR má zmysel využívať na riadenie ľudí prioritne motivačné stratégie, ktoré posilňujú vnútorné zaangažovanie sa zamestnancov a ich stotožnenie sa s cieľmi organizácie.

Na základe desiatok meraní uskutočnených vo firmách na Slovensku v Českej republike možno konštatovať, že priemerná hodnota HRR sa pohybuje okolo hodnoty 0,7 čo je stav vysokej potenciálovej vyčerpanosti. Toto je aj dôvod, prečo takmer všetky firmy na Slovensku pri zavádzaní manažérskych systémov riadenia kvality uprednostňujú koncepciu ISO 9001 pred koncepciou TQM, ktorá predpokladá vysokú zaangažovanosť zamestnancov.⁴ Tabuľka č.1 zobrazuje priemerné namerané hodnoty energetického stavu zamestnancov v analyzovaných firmách v SR a v ČR.

⁴ Kopčaj, A.: Sedm kroků k výjimečnosti

Tabuľka č.1: Priemerný energetický stav zamestnancov v SR a v ČR

| Energetický stav zamestnancov | Spolupodnikateľ | Zlepšovateľ | Plnič príkazov | Poloplnič príkazov | Egocentrik |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|--------------------|------------|
| Priemerné namerané hodnoty | 7% | 16 % | 44% | 25% | 8% |
| $HRR = \frac{I. + II.}{IV. + V.}$ | 0,7 | | | | |

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Silma '90

Na základe dlhodobých pozorovaní možno tiež konštatovať, že firmy, ktoré dosiahli hodnotu HRR vyššiu ako 1,5 neboli v ekonomických problémoch. Naproti tomu firmy, ktorých nameraná hodnota HRR bola pod 0,5 boli na pokraji ekonomického kolapsu.

Záver

Cieľom predloženého príspevku je upozorniť vedeckú a odbornú verejnosť na existenciu nového, zaujímavého a v praxi úspešne uplatňovaného prístupu k riadeniu firiem. Špirálový manažment je v našich podmienkach diametrálne nový prístup k manažmentu, ktorý je postavený na rešpektovaní prírodných zákonitostí sprevádzajúcich spontánnu rast živých aj neživých systémov. Tieto zákonitosti popisujú a skúmajú prírodné vedy. Špirálový manažment možno vnímať aj ako ďalší stupeň prirodzeného vývoja odboru manažment, ktorý sa zaoberá riadením firiem resp. organizácií. Z tohto pohľadu môžeme špirálový manažment vnímať aj ako vedecky podloženú náuku, pretože v sebe zahŕňa výsledky vedeckých poznatkov rôznych prírodných vied a stavia tým odbor manažmentu do novej vedeckej roviny.

Afiliácia k projektu: Príspevok je čiastkovým výstupom v rámci výskumného projektu VEGA č. 1/0055/13 „Systemizácia vplyvu faktorov a podmienok znalostného manažmentu v kontexte tvorby podnikateľskej stratégie na pracovnú motiváciu a jej odraz v raste efektivity, resp. udržateľnosti úrovne podnikateľskej činnosti“ riešeného na oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU v Bratislave.

Literatúra

- DRUCKER, P. 2004. *Výzva managementu pro 21. století*. Praha: Management Press
- FERENCOVÁ, M. 2010. Manažérske a komunikačné spôsobilosti ako súčasť požiadaviek praxe na záujemcov o manažérske a ekonomické pozície. In: *MANEKO 2(2)*
- KOPČAJ, A. 2007. *Spirálový management*. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- KOPČAJ, A. 1999. *Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy, zákonitosti a metody řízení proudu změn*. Ostrava: Silma '90, 1999.
- KOPČAJ, A. 2010. 7 kroků k výjimečnosti. In: *Management a komplexita*. Ostrava: TU Ostrava -CPIT, 2010.
- KREMPASKÝ, J. 2010. Samovývoj a manažment. In: *Management a komplexita*. Ostrava: TU Ostrava -CPIT, 2010.
- KREMPASKÝ, J. 2012. Podnik vo fluktuujúcom prostredí. In: *Management a komplexita*. CPIT -TU Ostrava. 2012

PLCHOVÁ, J. 2009. Meranie entropie vo firme ako východisko pre diagnostiku jej stavu. *In: Forum Statisticum Slovacum 4(5)*

PLCHOVÁ, J. 2013. Mapa úspešnosti ako nástroj merania konkurencieschopnosti firiem. *In: Forum Statisticum Slovacum 4(9)*

Adresa autora:

Ing. Jana Plchová, PhD.

Ústav manažmentu STU

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 37 Bratislava.

e-mail: jana.plchova@stuba.sk