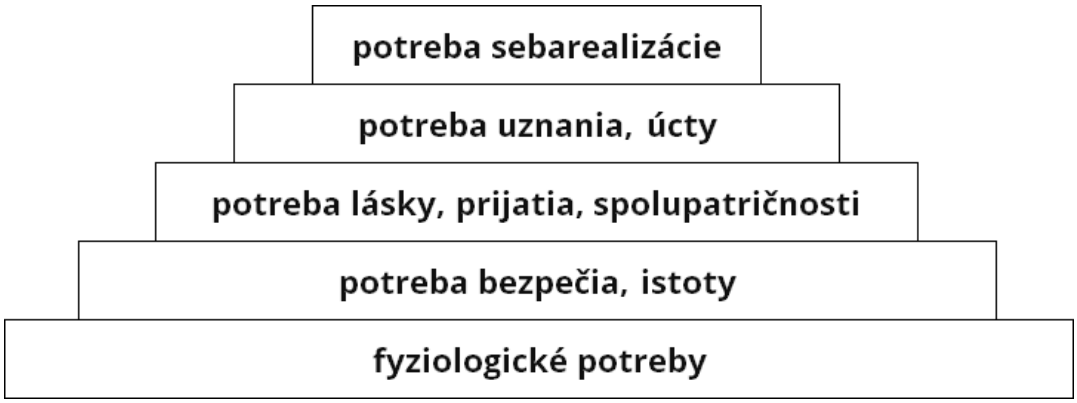
Maslowova pyramída potrieb a ako ju mnohí manažéri „uplatňujú“ v praxi :)

Keď v roku 1943 publikoval americký psychológ Abraham Harold Maslow (1908-1970) svoje zistenia[1] o motívoch ľudskej činnosti a položil tak základy humanistickej psychológie, iste netušil, že sa najmä na základe jeho práce bude v nasledujúcich viac než 60 rokov vysvetľovať správanie ľudí v pracovnom prostredí. Pravdepodobne by ale bol dnes sklamaný, keby videl, ako jeho zistenia a myšlienky väčšina manažérov interpretuje a aplikuje v praxi pri motivovaní svojich podriadených.

Čo nám Maslow hovorí?

Podľa Maslowa je každé **jednanie človeka riadené snahou napĺňať svoje základné potreby**. Tie je podľa neho možné kategorizovať na: **fyziologické** potreby, potrebu **bezpečia a istoty**, potrebu **spolupatričnosti, prijatia a lásky**, potrebu **uznania a úcty** a potrebu **sebarealizácie**.

Usporiadaním jednotlivých kategórií do hierarchie, ako je znázornené na obrázku dole, vznikne tzv. **Maslowova pyramída**. Potreby na prvých troch úrovniach sú označované ako **nedostatkové potreby**, potreby na horných dvoch úrovniach predstavujú **potreby rastu**.



Maslowova teória a motivácia zamestnancov

Že Maslowova motivačná teória dobre vystihuje chovanie väčšiny ľudí vo väčšine situácií, sa nikdy nepreukázalo. Ani sám Maslow svoje závery nepodložil serióznejším empirickým výskumom a priznával, že svoju prácu zakladá skôr na intuícii a vychádza z pozorovania malého počtu „abnormálne normálnych“ jedincov. O širšej aplikovateľnosti svojich zistení neskôr dokonca vyjadroval isté pochybnosti.[2] Nič to ale nemení na tom, že Maslowove myšlienky výrazne ovplyvnili vývoj **personálneho manažmentu,** ako aj moderné teórie **pracovnej motivácie**, predovšetkým ERG teóriu C. Alderfera[3] a motivačnú teóriu D. C. McClellanda[4], no do istej miery aj Herzbergovu [6] teóriu motivácie a hygieny. A pretože prakticky všetky manažérske kurzy a príručky začínajú kapitolu venovanú pracovnej motivácii práve Maslowovou motivačnou teóriou (ale zrejme taktiež pre jej zrozumiteľnosť a relatívne ľahkú aplikovateľnosť), je „Maslowova pyramída“ **to, čo sa väčšine manažérov v súvislosti s motiváciou svojich podriadených vybaví ako prvé**.

Maslowova pyramída v manažérskej praxi

Ak by si mali manažéri niečo z Maslowovej práce odniesť, malo by to byť určite to, že **zamestnancov je potrebné k vyšším výkonom motivovať inak, než strachom a peniazmi**. Bohužiaľ, v očiach mnohých manažérov je Maslowova pyramída, práve naopak, „dôkazom“, že **„ich** zamestnancov je možné motivovať **len strachom a peniazmi“**.

Pri rozhovoroch s manažérmi počas kurzov a tréningov, pri realizácii projektov zvyšovania angažovanosti a výkonnosti zamestnancov, ale aj na obchodných rokovaniach s personalistami sa s kolegami často stretávame s nasledujúcimi tvrdeniami a „argumentmi“:

> ***„Zamestnancov najlepšie motivuje strach (o pracovné miesto či plat).“***

„Teoreticky“ toto svoje tvrdenie mnohí zdôvodňujú práve na základe Maslowovej pyramídy, a to tým, že „motivácia vyvolaná nenaplnenými potrebami na najnižších úrovniach je silnejšia než čokoľvek iné”. Niektorí uvádzajú aj príklady z praxe, ktoré, podľa nich, toto tvrdenie potvrdzujú:

- zamestnanci pracujúci na živnosť/IČO sa javia byť k vyšším výkonom motivovanejší, než zamestnanci v TPP,

- počas skúšobnej doby (teda v čase „neistoty“) vyvíjajú zamestnanci zvyčajne väčšiu snahu než po jej skončení.

No po dlhšom rozhovore si manažéri už začínajú priznávať, že zamestnanci, ktorých „motivujú“ strachom a neistotou, spravidla pracujú výhradne pre udržanie si pracovného miesta a robia len to, čo „musia“. Mnohí manažéri si až vtedy prvýkrát uvedomia, že namiesto zamestnancov, ktorí v práci vidia svoju sebarealizáciu, zlepšujú sa a pracujú aj pre úspech firmy (nie len pre svoj vlastný prospech), takýmto spôsobom vlastne získavajú len zamestnancov, ktorí si „iba plnia povinnosti.“

Čo sa týka horeuvedených príkladov, kde strach „funguje“, väčšina manažérov nakoniec sama príde na to, že:

- v prvom prípade je neistota často kompenzovaná niečím iným, napr. podstatne vyšším príjmom než v prípade rovnakej pracovnej pozície na TPP,
- v druhom prípade ide o krátkodobý jav a v súčasnosti nie je možné zamestnancov držať v strachu a neistote dlhodobo (schopní zamestnanci si po krátkom čase nájdu prácu v inej firme).

„Naplnenie potreby bezpečia a istoty = stabilné pracovné miesto.“

Istota stabilného pracovného miesta je pre zamestnancov určite žiadaným stavom (neistotu sú ochotní akceptovať len krátkodobo, alebo vtedy, keď je kompenzovaná inými benefitmi) a pre mnohých tiež jedným zo základných predpokladov k tomu, aby sa mohli svojej práci plne venovať (nehľadali prácu inde, nesledovali pracovné ponuky, atď.). Naviac, keď zamestnanec nevidí vo firme, kde pracuje, svoju budúcnosť, spravidla robí len to, čo je „momentálne nevyhnutné“.

Veľa manažérov si už ale neuvedomuje, že pre naplnenie potreby bezpečia a istoty je zamestnancovi potrebné poskytnúť aj niečo viac. A to pocit, že ho firma vo výkone práce podporuje. Zamestnanec musí cítiť istotu, že mu firma vždy poskytne vhodné podmienky, všetky zdroje (či už ide o materiál, techniku, informácie, podklady na rokovanie...), nevyhnutné rozhodovacie právomoci a prípadne aj školenia a tréningy, aby mohol odvádzať dobrú prácu a plniť zadané úlohy. Bez vnímania takejto podpory je pre zamestnanca veľmi ťažké vynakladať úsilie idúce nad rámec toho najnevyhnutnejšieho, podporovať svojich kolegov, z vlastnej iniciatívy im pomáhať, maximalizovať svoje úsilie napĺňať požiadavky zákazníkov a hájiť záujmy firmy.

„U nás zamestnanci pracujú za veľmi nízky plat – jediné, čo ich môže motivovať, sú preto peniaze.“

Ide o typický pohľad líniových a stredných manažérov vo výrobných firmách, no bežne sa s ním stretneme aj vo verejnom sektore – na školách a v nemocniciach. Väčšina zamestnancov, ktorých sa toto tvrdenie týka, si pritom ale uvedomuje, že ich plat je konkurenčný tomu, čo by mohli dostať inde. A z tohto dôvodu ho akceptuje ako prijateľný. V práci už teda títo zamestnanci hľadajú naplnenie potrieb zodpovedajúcich tretej (sociálny kontakt, byť členom kolektívu) až piatej úrovni Maslowovej pyramídy. Manažéri by preto mali zabezpečiť, aby pre týchto zamestnancov bola práca aj zdrojom uznania, dávala im pocit dôležitosti a aby ju vnímali ako miesto, kde sa môžu realizovať a odborne rásť. Ak sa im to nepodarí, v zamestnancoch sa začne prejavovať to, čo Alderfer nazval frustračná regresia – začnú sa vracať na najnižšie úrovne svojich potrieb a v konečnom dôsledku len viac vnímať nízkosť platu („Keď si už mňa, ani moju prácu neváži te a neviete ju oceniť, tak ma aspoň lepšie zaplaťte“).

„Naši zamestnanci robia monotónnu prácu – okrem peňazí preto nie je nič, čo by ich mohlo motivovať.“

Ďalší názor typický pre líniových manažérov vo výrobných firmách.

V rámci projektov zvyšovania výkonnosti na výrobných linkách pritom zisťujeme, že zamestnancov vykonávajúcich monotónnu prácu zvyčajne netrápi ani tak monotónnosť ich práce, ako to, že si ich výkon a zlepšenie nikto nevšíma (za predpokladu, že podaný výkon nie je slabší, než sa očakávalo). Trápi ich tiež, že sa k nim často pristupuje ako ku strojom, že pri neplnení výkonu uplatňujú líniovi manažéri princíp „kolektívnej viny“, alebo že ani po zvládnutí nadštandardného objemu výroby (kedy práci obetovali napr. aj časť víkendu), im nikto z manažmentu nepovedal ani jednoduché „ďakujem“. Dostávajú potom často pocit, že „okrem výplaty, fakt nemajú prečo chodiť do práce.“ Podobná situácia sa dá predpokladať aj v iných podobne „monotónnych“ profesiách, napr. u pracovníkov call-centier.

To, že sa dá aj (zdanlivo) monotónna práca zmenou postoja vnímať ako niečo, čo človeka baví, pričom má človek radosť a zároveň sa aj učí, popísal vo svojej knihe napr. známy kouč W. Timothy Gallwey[5].

„Zamestnanci bez predpokladov ku kariérnemu postupu predsa v práci sebarealizáciu nemôžu nájsť.“

Väčšina manažérov si pod pojmom sebarealizácia hneď predstaví kariérny postup. Zamestnanci, ktorí podľa názoru manažéra na kariérny postup nemajú predpoklady (vedomostné, zručnostné, vzdelanostné, povahové,

...), sa preto podľa neho v práci realizovať nemôžu. Manažéri sú často schopní takto „odpísať“ napr. aj celú učtáreň, alebo 99 % zamestnancov výrobnej linky. Uniká im pritom fakt, že pre mnohých zamestnancov je sebarealizáciou ani nie tak kariérny postup, ako napr. to, že sa stávajú odborníkmi, špecialistami na svojej súčasnej pracovnej pozícii a že sa priebežne učia niečo nové.

„Moji podriadení vlastne ani netúžia po sebarealizácii v práci.“

V niektorých prípadoch treba za týmto tvrdením hľadať obavu manažéra o vlastné pracovné miesto – ak sa niektorí z jeho podriadených bude „príliš sebarealizovať“, mohol by ho na jeho manažérskej pozícii časom ohroziť.

Niekedy sa za týmto tvrdením skrýva vyššie spomínaná asociácia „sebarealizácia = kariérny postup“ a z nej vyplývajúci strach manažéra z toho, že ak sa budú jeho podriadený takto realizovať, bude musieť hľadať za nich náhradu, čo mu môže spôsobiť problémy s plnením úloh. V neposlednom rade môže byť dôvodom k tomuto tvrdeniu aj častá predstava manažérov, že zamestnanca po relatívnom naplnení jeho nedostatkových potrieb už nie je potrebné ďalej motivovať – bude sa sám sebarealizovať a zostane motivovaný „sám od seba“. Sebarealizáciu teda vidia len ako stav, kde „chceme zamestnanca dostať“. Máloktorí si uvedomujú, že je rovnako dôležité tam zamestnanca poskytnutím vhodných podnetov aj udržať (inak sa prejaví frustračná regresia). A tí, ktorí si to uvedomujú, často nevedia, ako to dosiahnuť – napadá im len motivácia možnosťou kariérneho postupu (postúpiť ale nemôže každý) a staré známe odmeny a bonusy.

[1] Abraham H. Maslow (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50, 370–396, dostupné tiež na http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm.

[2] Russell A. Dewey. *Psychology: An Introduction*, http://www.intropsych.com/ a Ray S. Jones. *Debunking the Pyramid: On Not Overstating Maslow's Hierarchy of Needs*, http://faculty.citadel.edu/jonesr/.

[3] Clayton P. Alderfer (1973). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, ISBN-10: 0029003903.

[4] David C. McClelland (1988). *Human Motivation*, Cambridge University Press, ISBN-10: 0521369517.

[5] W. Timothy Gallwey (2000). *The Inner Game of Work*, Random House, New York, ISBN-10: 0375500073, (vyšlo aj v češtine pod názvom: *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*).

Zdroje

Prevzaté a upravené z:

- **http://www.hrclub.sk/maslowova-pyramida-potrieb-a-ako-ju-mnohi-manazeri-uplatnuju-v-praxi/.**

O autorovi

Copyright © 2013 - 2026 Encyklopédia poznania