

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PROBLEMATIKY KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA

1.1. Kvalita pracovného života

Pojem kvalita života, ktorý zachytáva určité konkrétne enviromentálne a humanistické hodnoty v súčasnej industrializujúcej spoločnosti, sa v poslednom čase objavuje čoraz častejšie.

Pojem kvalita pracovného života (Quality of Working Life - QWL) v sebe odráža porozumenie. Je odrazom dlhotrvajúceho uzákoňovania, ktoré prebiehalo na začiatku 20. storočia. Koncept QWL obsahuje hodnoty, ktoré boli súčasťou tohto reformného hnutia. Musí zahŕňať v súčasnosti tak zdôrazňované ľudské potreby a aspirácie, ako napr. túžba po postavení socialne zodpovedného zamestnanca.

QWL je nový koncept a existuje plejáda názorov o jeho význame. Definície QWL môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Prvá vychádza z daných podmienok a postupov organizácie. Táto definícia hovorí, že QWL existuje ak manažment využíva demokratické postupy, so zamestnancami sa jedná s rešpektom a existujú tu bezpečné pracovné podmienky. Druhý prístup vychádza z poznania ako vplyvajú pracovné podmienky na kvalitu života zamestnancov. Táto definícia zdôrazňuje bezpečnosť zamestnancov pred úrazmi, ich dobrý zdravotný stav, spokojnosť a schopnosť rozvíjať svoje schopnosti.

Existuje množstvo spôsobov merania QWL. Zamestnanecké dotazníky a ciele rozhovory sú najvyužívanejším spôsobom zisťovania kvality pracovného života. Napríklad zamestnanci môžu byť dotazovaní, nakoľko ich práca uspokojuje, či im poskytuje autonómiu, či pociťujú naplnenie prácou. Množstvo faktorov musí byť zlúčených, aby vytvorili komplexný obraz stavu QWL v danej organizácii. V mnohých prípadoch je rozdiel medzi týmito dvoma definíciami minimálny, pretože pracovné podmienky, ktoré sú spojené s dobrou kvalitou pracovného života, majú pozitívny dopad na zamestnancov. Tieto dve definície môžu viesť k rozličným záverom o vzťahu medzi QWL a produktivitou

1.1.1. Kritériá kvality pracovného života

Koncept QWL ovplyvňuje osem základných kritérií. Tieto kritériá sú výsledkom a predmetom mnohých analýz. Sleduje sa najmä to, ako ktoré kritérium ovplyvňuje ostatné, ako vplýva na produktivitu. Sleduje sa, prečo niektoré kritériá sú dôležité pre niektoré pracovné skupiny, kým pre ostatné sú málo významné.

1. Spravodlivá kompenzácia.

Základným motívom pre rozhodnutie pracovať spočíva v snahe zarobiť si na živobytie. Tento motív najviac ovplyvňuje kvalitu pracovného života. Napriek tomu neexistuje objektívny štandard na posúdenie, či ide o spravodlivú kompenzáciu. Pracovné ohodnotenie špecifikuje vzťah medzi mzdou a takými faktormi ako požadovaná kvalifikácia, zodpovednosť, škodlivosť pracovného prostredia a iné.

Spravodlivosť odmeňovania súvisí so schopnosťou platiť - firmy, ktoré zarábajú viac by mali platiť viac. Dva faktory, ktoré najviac ovplyvňujú QWL sú:

- adekvátny príjem, čo znamená, že príjem odzrkadľuje sociálne uznané štandardy dostatočnosti alebo subjektívne štandardy zamestnanca,
- spravodlivá kompenzácia, súvisí s faktom, či príjem zodpovedá príjmu v podobnej oblasti.

Sociálny systém organizácie by mal dávať zamestnancom možnosť voľby v medziach určitého rozpočtu. Potom si zamestnanec môže samostatne zvoliť medzi rôznymi formami úhrad, dávok a vecného plnenia sociálnych služieb. Tieto systémy sa najviac osvedčili tam, kde sa tvorili a vyvíjali za účasti zamestnancov.

2. Bezpečné a zdravé pracovné podmienky.

Je známe, že zamestnanci nesmú byť vystavení podmienkam, ktoré ohrozujú ich zdravie. Legislatíva, aktivity odborov a zamestnávateľia sa starajú o neustále rastúce štandardy uspokojujúceho pracovného prostredia. Vylepšovanie sa dotýka fyzických pracovných podmienok, vekových limitov a pod. V budúcnosti sa prepokladá, že príde k zmenám v posudzovaní týchto faktorov. Napríklad rýchlejšie dospievanie mládeže môže viesť k uvoľneniu vekových limitov v niektorých pracovných oblastiach.

3. Možnosť využívať a rozvíjať ľudské schopnosti.

Vedecká revolúcia a postupné zjednodušovanie pracovných postupov prispelo ku zmene práce ako takej. Práca sa rozdeľuje na viacej úkonov, je potrebných menej skúseností a je viac kontrolovaná. Tieto tendencie vyústili do prerozdelenia prác. Pracovné posty sa vzájomne líšia tým, ako umožňujú zamestnancom využívať ich schopnosti, zručnosti a vedomosti. Aspekty ako napríklad autonómia, všestranné zručnosti, plánovanie, informácie a perspektíva ovplyvňujú ztotožnenie sa s prácou a nasadenie zamestnanca.

4. Výhliadky na nepretržitý rast.

V súčasnosti je taká situácia, že bežná pracovná úloha, napr. v priemysle, môže byť kompletne naštudovaná v priebehu niekoľkých týždňov, nanajvýš rokov, po ktorých zamestnanec dosiahol takmer vrchol svojho príjmu a môže sa tešiť iba na malé zlepšenia. Postup zamestnancov na strednej úrovni manažmentu je často zámerne brzdený z dôvodov nedosatočného vzdelania. Keď tieto zamestnanci dosiahnu vek 35-40 rokov ich zárobky začnú stagnovať. Majú len malú šancu na postup. Výsledkom je, že mnohí strácajú záujem o prácu, už viac neinvestujú do zvyšovania kvalifikácie a upadajú do nečinnosti v ich pracovnom živote. V snahe predísť tomuto javu by sa mala venovať pozornosť týmto aspektom pracovného života:

- rozvoj vedomostí prispieva k udržaniu a prehlbovaniu schopností,
- perspektíva, že zamestnanec využije svoje novonadobudnuté vedomosti,
- možnosti postupu.

5. Sociálna integrácia v organizácii.

Ďalšou podstatnou dimenziou QWL je povaha, podstata pracovných vzťahov. To či zamestnanec bude spokojný so svojou identitou v organizácii závisí od nasledujúcich kritérií:

- sloboda proti predsudkom,
- rovnosť,
- mobilita,
- pracovná komunita,
- otvorenosť v pracovných vzťahoch.

6. Konštitucionalizmus v organizácii.

Zamestnanec v organizácii je ovplyvňovaný mnohými opatreniami, ktoré sú robené v jeho mene alebo o jeho postavení v organizácii. Odbory priniesli konštitucionalizmus, aby ochránili zamestnancov pred ľubovoľnými alebo vrtošivými krokmi zamestnávateľov. Členovia odborov môžu požiadať o prešetrovanie určitých krokov, ktoré ich ovplyvnili. Kľúčové aspekty konštitucionalizmu sú:

- právo na súkromie,
- právo slobodného prejavu,
- rovnoprávnosť,
- rozhodovanie na základe zákona, nie na základe názoru jedného.

7. Životný a pracovný priestor.

Skúsenosti, ktoré zamestnanec naberá v práci majú pozitívny alebo negatívny vplyv na ostatné sféry jeho života, napríklad vzťah k rodine. Predlžovanie pracovnej doby môže mať vážne následky na rodinný život. Vzťah medzi časom stráveným v práci a ostatným časom je najlepšie vyjadrený tzv. konceptom rovnováhy.

Pracovný čas je definovaný tým, ako sa práca plánuje, aktivitami zvyšovania kariéry a požiadavkami na čas strávený cestovaním. Druhú stranu tvoria aktivity spojené s využitím voľného času a času stráveného s rodinou. Keď zamestnanec trávi veľa času v práci na úkor rodiny môže to byť na základe pociťovania potreby vylepšiť finančnú situáciu rodiny. Ďalším dôvodom môže byť, že zamestnávateľ má zvýšené nároky na pracovné výkony.

8. Závažnosť pracovného života.

Sociálne role organizácie a niektoré negatívne efekty jej činnosti majú často závažné dôsledky na zamestnancov. Organizácie, ktoré jednajú sociálne nerozumným spôsobom vyprodukovávajú rastúci počet demotivovaných zamestnancov, čo následne ovplyvňuje aj ich pracovné nasadenie.

1.2. Kvalita pracovného života a produktivita

Jedným z najdôležitejších vplyvov QWL na podnik je vplyv na produktivitu. Napriek tomuto poznaniu sa dosiaľ iba málo podniklo v tejto oblasti. Prostredníctvom starostlivo špecifikovaných faktorov, dokážeme predpovedať, aký bude vzťah medzi QWL a produktivitou.

Začneme s ich definíciou. Produktivita je definovaná ako pomer outputu k inputu, teda pomer výstupov ku vstupom. Výstup vo všeobecnosti predstavuje všetky tovary a služby, vyrobené organizáciou. Vstupy predstavujú práca, kapitál, materiál, energia, know-how a predovšetkým informácie. Manažéri preferujú vlastnú definíciu a to, produktivita meria výkonnosť organizácie, alebo pracovnú spokojnosť, alebo morálku zamestnancov.

V niektorých organizáciach je ťažké získať informácie potrebné pre meranie výstupu. Platí to najmä pre vládne organizácie, mnoho firiem v sektore služieb a v konštruktérskom priemysle. Niekedy majú problémy s meraním produkcie aj organizácie vyrabajúce konkrétne produkty. Je to najmä z dôvodu rôznorodosti produkcie a v tom, ako rôzne každý z produktov vplýva na podnikovú produktivitu.

Je len samozrejmé, že organizácie, ktoré nemerajú svoju produktivitu, nedokážu ani posúdiť či QWL projekt ovplyvnil produktivitu alebo nie. Údaje o produktivite sú potrebné ako dôležitý zdroj pre posúdenie o správnosti krokov zameraných na zvýšenie produktivity. Bez týchto údajov je omnoho ťažšie určiť, opraviť chyby a učiť sa z nich. Je takisto zložitejšie zamerať sa v QWL projekte na energiu zamestnancov a zlepšovanie produktivity ako aj dokázať zlepšenia produktivity.

1.2.1. Kvalita pracovného života ako výsledok

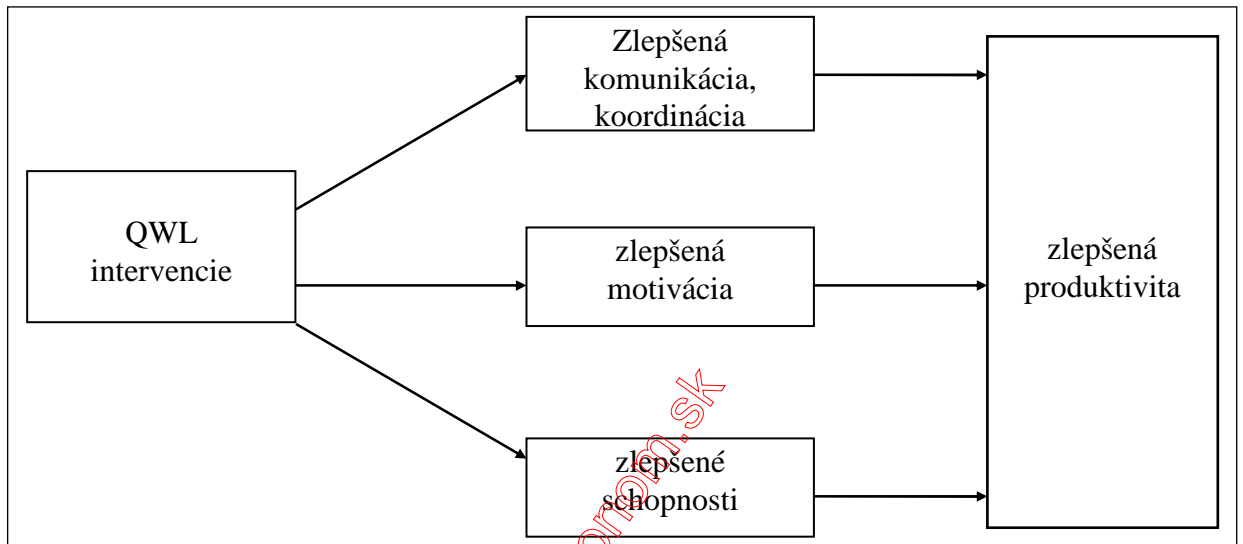
Už od začiatkov štyridsiatych rokov nášho storočia sa psychológovia zaujímajú o vzťah medzi spokojnosťou zamestnanca a efektivitou jeho výkonu. To znamená ako QWL ovplyvňuje produktivitu. Otázka znie: sú spokojní zamestnanci produktívnejší? Na základe prieskumov je dokázané, že áno. O čo produktívnejší sú závisí od množstva faktorov. V závislosti od toho o aký druh spokojnosti ide (spokojnosť s platom, možnosť rozhodovať o zmenách, uspokojovanie sociálnych potrieb a bezpečnosti). Je potrebné si ale uvedomiť, že spokojnosť nepredstavuje motiváciu.

Existuje aj ďalší faktor, ktorý môže prispieť k pozitívnemu vzťahu medzi QWL a výkonom, keď sa pozrieme na produktivitu organizácie ako výsledok našej činnosti. Keď sú zamestnanci spokojní, je nižšia fluktuácia, absencia, menšia pravdepodobnosť štrajku a výskytu psychologických chorôb, teda faktorov, ktoré prispievajú k zvýšeným nákladom a znižujú efektivnosť organizácie. Z týchto poznatkov môžeme predpokladať pozitívny vzťah medzi QWL a produktivitou. Vzťah je výsledkom mnohých síl. Napriek tomu musíme byť opatrní pri rozhodovaní, či zlepšenie QWL má nejaký vplyv na produktivitu.

1.2.2. Kvalita pracovného života ako proces

Pravdepodobne najzaujímavejšou otázkou v súvislosti so vzťahom medzi produktivitou a QWL je: aký dopad majú určité QWL intervencie na produktivitu organizácie. Nanešťastie je táto otázka oveľa ťažšie zodpovedateľná ako otázka, či je medzi nimi nejaký vzťah.

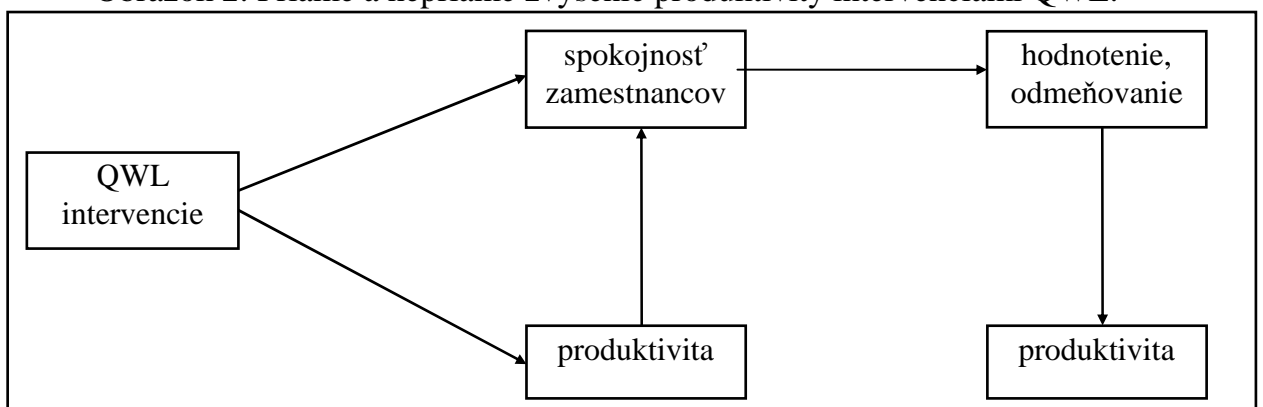
Obrázok 1: Tri základné spôsoby ako QWL intervencie môžu zlepšiť produktivitu.



Zdroj: French, Bell, Zawacki: Organizational Development. BPI-IRWIN. Homewood. 1989

Obrázok nepostihuje skutočnosť, že aby tieto tri faktory skutočne vplývali na zlepšenie produktivity musia ponechať priestor pre zamestnancov, aby mohli ovplyvňovať produktivitu. V istých situáciách, zásahy môžu zlepšiť motiváciu, to ale nemusí viesť k vyššej produktivite, ak technológia neumožňuje zvýšenie produktivity.

Obrázok 2: Priame a nepriame zvýšenie produktivity intervenciami QWL.



Zdroj: French, Bell, Zawacki: Organizational Development. BPI-IRWIN. Homewood. 1989

Obrázok ukazuje vzťah medzi QWL intervenciami a produktivitou o jeden krok ďalej ako obrázok 1. Poukazuje na to, že ak QWL aktivity zlepšia produktivitu priamo, môžu ju ovplyvniť aj nepriamo. Ako ukazuje obrázok aktivity môžu priamo zlepšiť spokojnosť zamestnancov, pretože poskytujú lepšie pracovné prostredie. Lepšia produktivita vedie k lepším výsledkom a tie zasa k lepšiemu odmeňovaniu zamestnancov. Keď sa zvýši spokojnosť zamestnancov, ako výsledok QWL intervencií a zlepšenia produktivity, to môže pozitívne ovplyvniť produktivitu tým, že nadchne dobrých zamestnancov pracovať pre organizáciu a zníži to ich fluktuáciu. Vyššia produktivita priamo závisí na stupni zvýšenia spokojnosti zamestnancov, komunikácie, motivácie a kapacity výkonu. Ak jeden z týchto faktorov chýba alebo je nedostačujúci, organizácia nemôže byť efektívna. A preto zlepšenie týchto faktorov prostredníctvom QWL intervencií môže viesť ku zvýšeniu produktivity.

1.2.3. Kritéria kvality pracovného života a produktivita

Nie je jednoduché jednoznačne stanoviť závislosť jednotlivých kritérií QWL a produktivity. Vzťah je ovplyvnený konkrétnym stavom pociťovania nedostatkov u zamestnancov. Pre každý typ činnosti je stanovená optimálna miera produktivity. Kde je stanovená hladina možností využitia kapacít, ako autonómie, mnohostranné skúsenosti potrebné pre výkon práce, informovanosť o práci a plánovaná zodpovednosť v každej pracovnej situácii. Je dokázané, že zvýšená autonómia a mnohostrannosť skúseností nemá priamu závislosť na kvalitu pracovných skúseností. Aj keď spokojnosť zamestnancov a ich nasadenie sú odvodené z týchto predpokladov, existuje optimálne množstvo príležitostí používať a rozvíjať vlastné kapacity.

Podľa uskutočnených prieskumov sa zistilo, že kvalita pracovného života sa vplyvom rozvoja zvyšuje aj keď rast produktivity dosiahol vrchol.

Dokázal sa aj priamy vplyv konštitucionalizmu na produktivitu a na kvalitu pracovného života a na pravdepodobne menšiu oblasť zhody medzi nimi.

Naproti tomu, minimálne práva pôsobia depresívne na produktivitu ako aj na QWL, pretože ich následkom je pocit zníženej bezpečnosti, úzkosti a nechuti pracovať. Konštitucionalizmus teda zvyšuje QWL, ale na úkor produktivity.

Pracovné skupiny pociťujú nedostatky v kvalite pracovného života :

- neadekvátny príjem je najčastejší problém pre zamestnancov v oblasti poľnohospodárstva, zdravotníctva,
- nedostatok konštitucionalizmu je problémom najmä v organizáciách postrádajúcich odbory.

1.3. Pracovná spokojnosť

Pracovná spokojnosť poukazuje na zamestnancov osobný postoj k jeho práci. Je chápaná ako stupeň, do ktorého sa zamestnanec cíti dobre alebo zle v rozličných aspektoch práce vrátane zadaných úloh a vzťahov medzi zamestnancami. Reprezentuje osobný názor o dosiahnutej kvalite vlastnej práce a pracovných skúseností. Niektorí zamestnanci dosiahnu zmysel osobného uspokojenia v ich práci, iní nie. Dôležitosť pracovnej spokojnosti je zrejmá. Manažéri si musia byť vedomí, na akej úrovni je pracovná spokojnosť v ich organizácii, najmenej z troch príčin :

- 1) je tu jasný dôkaz, že nespokojní zamestnanci opúšťajú prácu častejšie a sú náchylnejší k výpovedi,
- 2) spokojní zamestnanci sú zdravší a žijú dlhšie,
- 3) spokojnosť v zamestnaní sa prenáša do súkromného života zamestnanca, čo spätne posobí na pracovnú spokojnosť.

Frederick Herzberg, povolaním psychológ, sa podujal na skúmanie pracovnej spokojnosti. Jeho dvoj-faktorová teória sa stala pravidelne pertraktovaná a kritizovaná. Po preskúmaní 4000 respondentov, ktorých sa pýtal na ich prácu, Herzberg a jeho spolupracovníci identifikovali rôzne faktory pracovnej spokojnosti a pracovnej nespokojnosti. Výsledok je prezentovaný v nasledujúcej tabuľke 1.

Tabuľka 1: Faktory spokojnosti a nespokojnosti podľa Herzberga.

Faktory, ktoré viedli k extrémnej nespokojnosti	Faktory, ktoré viedli k extrémnej spokojnosti
• Politika organizácie a administratíva	• Dosahovanie úspechu
• Vedenie	• Spoznanie
• Vzťahy s nadriadeným	• Práca sama osebe
• Pracovné podmienky	• Zodpovednosť
• Plat	• Osobný rozvoj
• Vzťahy so spolupracovníkmi	• Rast
• Vzťahy s podriadenými	
• Status	
• Bezpečnosť	

Zdroj: Schermerhorn, J. R.: Management for produktivity. New York. Wiley. 1989

Faktory spôsobujúce pracovnú nespokojnosť sú väčšinou spojené s pracovnou náplňou, čo súvisí viac so zložením práce ako s povahou práce ako takou. Zdroje nespokojnosti Herzberg nazval Hygienickými faktormi. Hygienické faktory iba ovplyvňujú pracovnú nespokojnosť. Ich zlepšenie, ako napríklad zmena pravidiel vo fajčiarskej miestnosti, môže urobiť zamestnancov menej nespokojných. Aby sa zlepšila pracovná spokojnosť, Herzberg apeluje na manažérov, ktorí by mali sústrediť svoju pozornosť nie na hygienické faktory ale na tzv. uspokojujúce faktory. Dvoj-faktorová teória argumentuje, že zlepšenia v pracovnej náplni (pridať uspokojujúce faktory do práce) môže zvýšiť spokojnosť. V porovnaní s hygienickými faktormi, uspokojujúce faktory existujú v pracovnej náplni a ovplyvňujú pracovnú spokojnosť. Pretože pracovná spokojnosť a nespokojnosť sú diametrálne odlišné póly Herzbergovej teórie, zamestnanci organizácie spadajú do jednej z mnohých kombinácií. Úlohou manažéra by malo byť minimalizovať hygienické faktory, aby sa eliminovali zdroje nespokojnosti a zabudovať uspokojujúce faktory do pracovnej náplne, aby sa maximalizovali príležitosti pre pracovnú spokojnosť.

1.3.1. Meranie pracovnej spokojnosti

Ako sme uviedli vyššie, pracovná spokojnosť vyjadruje zamestnancov základný postoj ku vlastnej práci. Táto definícia je ale veľmi všeobecná. Práca zahŕňa interakcie so spolupracovníkmi a nadriadenými, za predpokladu dodržiavania organizačných pravidiel a politík. Z toho vyplýva, že zamestnancove hodnotenie, či je

spokojný alebo nespokojný s prácou je komplexom rozličných pracovných elementov.

Sú známe dva prístupy merania pracovnej spokojnosti:

- a) jednoduché globálne ohodnotenie - metóda pýtania sa zamestnancov na jednu otázku: „vezmúc do úvahy všetky faktory, ste spokojný so svojou prácou“? Odpovede sa priradia do škály od vysoko spokojný až po vysoko nespokojný.
- b) sumárne skóre - identifikuje kľúčové momenty v práci ako napríklad povaha práce, štýl vedenia, momentálny príjem, možnosti postupu a vzťahy so spolupracovníkmi. Zamestnanci sú dotazovaní a ich odpovede sa hodnotia a spočítavajú do výsledného skóre, ktoré by malo vyjadrovať zamestnancovu pracovnú spokojnosť.

Zdalo by sa, že druhý z prístupov je komplexnejší a presnejšie vyjadruje spokojnosť v práci. Opak je pravdou. V tomto prípade vyhráva jednoduchosť nad komplexnosťou. Vysvetlenie spočíva v tom, že koncept pracovnej spokojnosti je natoľko rôznorodý, že jedinou otázkou dokážeme lepšie posúdiť spokojnosť zamestnanca v práci.

1.3.2. Pracovná spokojnosť ako závislá premenná

V tejto časti sa sústreďíme na posúdenie pracovnej spokojnosti ako závislej premennej. Závislosť je tu vnímaná ako posúdenie vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a premennými súvisiacimi s prácou. Najdôležitejšie faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť sú duševne vyzývajúca práca, adekvátne odmeny, podporujúce pracovné podmienky a kolegovia, ktorí dokážu podporiť.

Mentálne vyzývajúca práca.

Zamestnanci majú tendenciu preferovať prácu, ktorá im dáva možnosti využiť ich zručnosti a schopnosti a ponúka rozsiahlu škálu úloh, slobody a ohodnotenia, ako dobre robia svoju prácu. Tieto charakteristiky robia prácu duševne vyzývajúcou. Práca, ktorá dáva príliš málo výziev spôsobuje nudu, ale príliš veľa výziev zase vytvára frustráciu a pocity zlyhania. Za podmienok korigovania výziev, väčšina zamestnancov bude cítiť radosť a uspokojenie.

Adekvátne odmeny.

Zamestnanci chcú dobrý odmeňovací systém a takú organizačnú politiku, ktorá im umožní žiť v súlade s ich predstavami. Je predpoklad, že sa dosiahne spokojnosť, ak sú mzdy založené na pracovných požiadavkách, úrovni individuálnych zručností a organizačných odmeňovacích štandardoch. Samozrejme nie každý zamestnanec hľadá uspokojenie iba v peniazoch. Mnoho ľudí radšej preferuje menej peňazí a možnosť pracovať na určitom mieste, alebo v menej náročnej práci, hľadajú spravodlivú postupovú politiku a praktiky ako aj zvýšený sociálny status.

Podporujúce pracovné podmienky.

Štúdie ukazujú, že zamestnanci preferujú pracovné prostredie, ktoré nie je nebezpečné a nepohodlné. Teplota, svetlo, hluk a ostatné enviromenntálne faktory by nemali byť extrémne. Väčšina zamestnancov preferuje prácu, ktorá je neďaleko ich bydliska, v čistej a relatívne modernej budove, s adekvátnym zariadením.

Podporujúci kolegovia.

Ľudia zikavajú prácou nielen finančné prostriedky, ale pre väčšinu zamestnancov práca naplňa potrebu po sociálnej integrácii. Priateľskí a podporujúci spolupracovníci sú teda predpokladom dosiahnutia pracovnej spokojnosti. Správanie sa šéfa má tiež veľký význam na pocit spokojnosti. Štúdie dokazujú, že zamestnancova spokojnosť sa dosiahne za predpokladu, že priamy nadriadený je chápaný a priateľský, chváli za dobrý výkon, vypočuje si zamestnancov názor a ukáže osobný záujem.

1.3.3. Pracovná spokojnosť ako nezávislá premenná

Manažéri sa zaujímajú o úroveň dosiahnutej pracovnej spokojnosti najmä z hľadiska jej vplyvu na výkon zamestnancov, teda na ich produktivitu. Štúdie, ktoré boli urobené v 30-tych až 50-tych rokoch dospeli k názoru, alebo skôr k poznaniu, že „šťastný zamestnanec je produktívny“. Preto takmer všetky aktivity smerovali do oblasti zvýšenia šťastia resp. blahobytu zamestnancov. Ale viera v teóriu šťastného zamestnanca bola založená skôr na želaní ako na tvrdej realite. Dôkladny prieskum týchto štúdií ukázal, že ak existuje pozitívny vzťah medzi spokojnosťou a produktivitou, korelácia je veľmi malá. Hoci vstup moderných premenných potvrdil charakter tohoto vzťahu. Napríklad vzťah je silnejší, keď správanie zamestnanca nie je obmedzované alebo kontrolované vonkajšími faktormi. Produktivita zamestnanca, ktorého pôsobisko je v pásovej výrobe je omnoho viac ovplyvnená rýchlosťou stroja ako jeho hladinou spokojnosti. Vzťah spokojnosť-výkon je významnejší najmä pre vyššie pozície v organizačnej štruktúre. A tak môžeme očakávať, že tento vzťah bude relevantný pre zamestnancov na vedúcich a manažérskych postoch.

Ďalším poznatkom o vzťahu spokojnosť-produktivita je smer kauzálneho šípku. Produktivita vedie k spokojnosti. ak sa robí dobrá práca, zamestnanec sa cíti v nej dobre. A samozrejme organizácia ohodnotí produktivitu. Vyššia produktivita by mala zvýšiť uznanie v organizácii, platovú úroveň a možnosti postupu. Tieto ohodnotenia zvýšia hladinu spokojnosti s prácou.

1.4. Produktivita práce

Produktivita práce vplyva na efektívnosť hospodárenia organizácie. Produktívna práca je daná schopnosťou pracovnej sily vytvoriť za určitý časový úsek určité množstvo užitočných hodnôt, pričom jej výška závisí od stupňa účinnosti, efektívnosti konkrétnej práce, ktorou sa vytvárajú užitočné hodnoty. Všeobecne platí, že na určenie produktivity práce je dôležité poznať nielen množstvo spotrebovanej práce pri výrobe užitočných hodnôt, ale aj množstvo vyrobených užitočných hodnôt.

Pomer medzi množstvom vyrobených užitkových hodnôt a množstvom vynaloženej práce sa označuje ako produktivita práce a vypočíta sa zo vz'ahu:

$$P = Q/T,$$

(kde Q predstavuje množstvo užitkových hodnôt a T množstvo zamestnancov).

Veľkosť produktivity práce sa mení priamo úmerne množstvu vyrobených užitkových hodnôt a nepriamo úmerne vynaloženej práci. Technické ťažkosti spojené s meraním intenzity práce viedli v praxi k zjednodušeniu konštrukcii miery produktivity práce. Zanedbáva sa veľkosť intenzity práce, pokiaľ ide o živú prácu, a sleduje sa iba pomer množstva vyrobených užitkových hodnôt k dĺžke pracovného času.

Produktivita práce môže byť meraná množstvom outputu, ktoré pripadá na jednotku práce. Zvýšenie produktivity práce znamená, že tým istým množstvom práce možno vytvoriť viac outputu než predtým. Pri raste produktivity práce klesá množstvo práce nevyhnutné na výrobu jednotky outputu. Rast produktivity práce závisí najmä od zdokonaľovania techniky, technológie a zlepšovania podnikovového manažmentu.

Pri konvenčnom pohľade na meranie produktivity sa často prehliada aspekt - úloha pracovníkov mimo prevádzky. Väčšina systémov merania produktivity je silne koncentrovaná na prevádzku, pričom je jasné, že výsledná produktivita nie je iba výsledkom tých, ktorí pracujú priamo v prevádzke. Inžinieri, technici a administratívni pracovníci vrátane manažérov prispievajú výraznou mierou k dosiahnutej úrovni produktivity. Meranie produktivity zamestnancov v oblasti duševnej a administratívnej činnosti je významné a efektívne, aj keď nie tak presné ako v prípade merania produktivity v prevádzkovej oblasti.¹

Produktivita je dôležitá pre organizáciu, pretože udržiava ceny na nízkej úrovni a robí organizáciu konkurencie schopnú vo svete obchodu. Zamestnanci v produktívnej organizácii pociťujú väčšie uspokojenie z práce. Produktivita je dôležitá pre spoločnosť, pretože pomáha redukovat' inflačné tlaky, podporuje dlhodobé investície cez lepší obrat kapitálu a všeobecne znamená vyššiu príjmovú úroveň a lepšie pracovné podmienky pre pracovnú silu.

1.4.1. Faktory rastu produktivity práce

Faktormi produktivity práce vo všeobecnosti rozumieme také prírodné, ekonomické a spoločenské javy, ktoré za určitých podmienok zapríčiňujú zmenu produktivity práce.

V teoretických a výskumných prácach, ako aj v praxi možno sledovať tieto najvýznamnejšie faktory zvyšovania produktivity práce :

- vybavenosť práce technikou,
- úroveň technológie výroby,
- úroveň špecializácie,
- kvalita a technická úroveň výrobkov alebo služieb,
- veľkosť organizácie,
- využitie pracovného času,

¹ Moderní Řízení, 12/96, I.Mašín a M.Vytlačil, Zvýšenie produktivity bielych límečkov, s. 28

- kvalifikácia zamestnancov,
- úroveň manažmentu,
- pracovné podmienky.

Jednotlivé činitele rastu produktivity práce možno rozdeliť podľa :

- a) foriem pôsobenia,
- b) spôsobu aplikácie do praxe,
- c) činiteľov výrobného procesu,
- d) rozsahu pôsobenia.

Podľa foriem pôsobenia rozoznávame priame a nepriame faktory. Toto rozdelenie vyplynulo z potrieb kvantifikácie ich vplyvu na rast produktivity práce. Priame faktory sa sa prejavujú v kvalitatívnej a kvantitatívnej úrovni vybavenosti práce technikou a energiou. K nepriamym faktorom patria úroveň manažmentu, sústava riadenia, úroveň a štruktúra kvalifikácie pracovníkov a podobne. Vplyv nepriamych faktorov možno zistiť iba prostredníctvom priamych faktorov.

Podľa spôsobu aplikácie do praxe možno faktory vplyvu rozdeliť na investičné, neinvestičné a štrukturované. Rozhodujúci význam majú faktory investičného charakteru, ktoré súvisia s technický rozvojom. Nesprávne nasmerovaná investícia môže viesť k znižovaniu tempa rastu práce. Medzi faktory neinvestičného charakteru patria koncentrácia a špecializácia, pracovná disciplína, zlepšovania organizácie práce a podobne.

1.4.2. Ľudský faktor a produktivita práce

Pod pojmom ľudský faktor rozumieme aktivitu a iniciatívu zamestnanca ako aj rast jeho kvalifikácie. Vplyv aktivity zamestnanca a jeho iniciatívy sa skúma ako vzťah medzi spokojnosťou pracovníka a pracovnou výkonnosťou, medzi ktorými je logická súvislosť. Za nezávislú premennú sa považuje celková spokojnosť zamestnancov, ktorá určitou mierou ovplyvňuje ich pracovnú výkonnosť. Na základe komplexného výskumu sociálneho ovzdušia v danej organizácii možno za najdôležitejšie faktory práce považovať :

- perspektívy v práci,
- organizácia práce,
- pracovné prostredie,
- namáhavosť práce,
- úroveň práce nadriadených,
- podiel pracovníkov na rozhodovaní a riadení,
- príjem a materiálne výhody.

Skúmanie ukázalo, že kým medzi pracovnou spokojnosťou a hodnotením organizačných zmien ako aj medzi celkovou spokojnosťou a hodnotením organizačných zmien je veľmi silná závislosť. Kým medzi celkovou spokojnosťou pracovníkov a ich pracovnou výkonnosťou je závislosť štatisticky významná, ale slabá. Znamená to, že len časť celkove spokojných pracovníkov je pracovne výkonnejšia. Ukázalo sa, že napriek tomu, že závislosť celkovej spokojnosti a výkonnosti je slabá, oplatí sa posilňovať stimuly, ktoré vedú k spokojnosti zamestnancov. Je treba posilňovať najmä tie stimuly, ktoré najintenzívnejšie pôsobia

na celkovú spokojnosť a ich pracovnú výkonnosť. Osobitnú pozornosť treba venovať skúmaniu vzťahu pracovnej výkonnosti a zaujímavosti práce, pracovnej zodpovednosti a podobne.

1.4.3. Hodnotová orientácia zamestnancov a produktivita

Zásadnú hodnotovú orientáciu v organizácii vytvárajú tri zložky :

1. životné hodnoty,
2. hodnotové dorazy na obsah práce,
3. hodnotové dorazy na rozne faktory práce a pracovného prostredia.

Tieto zložky tvoria jednotný komplex hodnotových orientácií ľudí ako konfrontácie ich životných hodnôt a realitou práce a pracovného prostredia. Výsledkom je konkrétna úroveň sociálnej klímy na pracovisku ako aj v celej organizácii.² Úroveň sociálnej klímy sa stáva obecným rámcom pre využitie a kultiváciu ľudského potenciálu, výkon pracovných rolí, spokojnosť zamestnancov, ich stabilizáciu a ochotu podieľať sa na zmenách. Na dobrej sociálnej klíme v organizácii potom do značnej miery závisí jej úspešnosť a prosperita.

Hodnotovú orientáciu je možno chápať ako tendenciu zdorazňovať určité hodnoty a venovať sa predovšetkým životným aktivitám, ktoré sú s nimi v súlade. Hodnoty nie sú nemenné. Odrážajú sa v nich materiálne potreby, duchovná entita a tiež medziľudské vzťahy. Ak sú v hodnotovej orientácii zamestnanca zahrnuté aj pracovné hodnoty, bude sa to v určitej miere odrážať aj v jeho pracovnom výkone, a to v závislosti na konkrétnych pracovných podmienkach.

Znalosť hodnotových orientácií je nutná nie len pre úvahy o štýle a kvalite života, ale aj pre kvalifikované vedenie zamestnancov. Bez tohto poznania by bolo ťažké motivovať zamestnancov k vysokému výkonu.

Pre manažérov je dôležité odhaliť, poznať skutočné motivátory vysokej pracovnej výkonnosti. Je tu však problém. Motivátor, ktorý zamestnanca motivuje pri nástupe do organizácie, ho už nemusí motivovať za týždeň alebo mesiac.³

² Moderní Řízení, 7/1993, PhDr. Antonín Rašek, Institut pro strategická studia, s.

³ Rurman M. E.: Reverse the 80-20 Rule, Management Review, 1/97, s.18-21

1.5. Projektovanie kvality pracovného života

1.5.1. Teória riadenia projektov

Projekt je unikátnym a jedinečným súborom činností, ktoré sa odlišujú od činností rutinných nielen svojím obsahom, ale aj cieľovým zameraním. Je to teda jedinečná aktivita, ktorá nemá vzor a ktorá sa dokonca ani v budúcnosti nebude presne opakovať. Vzhľadom k svojej jedinečnosti a neopakovateľnosti, v sebe zahrňuje značné prvky neurčitosti a rizika. Projekt má dočasný charakter aj v prípadoch, keď má dlhú dobu trvania. Všetky zdroje, či už ľudské, materiálne či finančné sú organizované a riadené výhradne za účelom dosiahnutia projektových cieľov. Projekt vyžaduje zjednotenie úsilia mnohých odborníkov z rôznych oblastí.⁴

Všetky projekty, malé aj veľké, vyžadujú jednoznačnú podporu vrcholového manažmentu. Vedúci resp. manažér projektu musí mať od samého začiatku pocit istoty, že realizácia projektu je v záujme organizácie. Preto musí byť oficiálne ustanovený niektorý z vrcholových manažérov, v ktorého kompetencií sú všetky záležitosti súvisiace s realizáciou daného projektu. Manažér projektu tak získa partnera vo vrcholovom vedení organizácie, na ktorého sa môže obracať s radou závažných problémov a požiadaviek. Každý projekt sa ako dynamický systém vyvíja v uzavretom životnom cykle, ktorý zahrňuje tri základné fázy:

- fáza predinvestičná,
- fáza investičná,
- fáza prevádzky a vyhodnotenia.

Predinvestičná fáza je najdôležitejšia časť celého projektu. Zahrňuje predbežné plánovanie a prípravu projektu. Do tejto fázy zahrňame nasledujúce činnosti:

1. Stanovenie cieľov a definovanie stratégie.
2. Formulácia projektu a úvodné vyhodnotenie vstupných dát.
3. Feasibility study - východiská, podmienky, riziká, obmedzenia, materiál, technológie.
4. Vyhodnotenie návrhu projektu.

V druhej fáze je potrebné zvládnuť tieto úlohy:

1. Menovanie hlavného manažéra projektu.
2. Zpracovanie detailných implementačných plánov.
3. Výberové riadenia, kontrakty s dodávateľmi, zpracovanie projektovej dokumentácie.
4. Realizácia projektu.
5. Školenia, skúšobná prevádzka, overovanie.

V poslednej fáze sa výsledky projektu predávajú do užívania a prevádzka sa záverečne komplexne vyhodnotenie projektu. Získané dáta a informácie sa zaznamenávajú pre budúce potreby.

⁴ Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: Projektový management. Grada. Praha. 1996. s. 18

1.5.2. Projekt kvality pracovného života

Väčšina QWL projektov, ktoré prebiehali v uplynulých rokoch, boli založené na dvoch predpokladoch: zlepšiť kvalitu pracovného života zamestnancov a zlepšiť produktivitu v ostatných aspektov efektivity organizácie. V praxi však mnohé projekty zlyhali. Príčinu možno hľadať v tom, že projekty nevyústili v zlepšenie produktivity, dokonca ani ku zlepšeniu samotnej QWL.

Jednou z častých chýb bola snaha priamo zlepšiť spokojnosť zamestnancov a ich pohodlie s očakávaním, že sa to odrazí na zlepšení produktivity a efektívnosti organizácie. Ďalšou z chýb bola preferencia zlepšovať fyzické podmienky pracoviska než podniknúť náročnejšie zmeny v oblasti štýlu vedenia, hodnotového systému, alebo zmeny vzorcov koordinácie a komunikácie. Každý systém, ktorý má byť funkčný, musí byť založený na účinnej komunikácii. Manažéri sa často pozerajú na QWL projekty ako na vyhodené prostriedky a preto ich ani nepodporujú.

Záverom teda môžeme zhrnúť. Ak sú zmeny orientované na lepšie QWL výsledky, ako napríklad zlepšenie pracovných podmienok, mali by byť pojaté ako výsledky sami osebe a nie ako prostriedky na zlepšenie produktivity. Významné dlhotrvajúce QWL programy by mali byť zamerané na uspokojovanie individuálnych a organizačných potrieb.

www.euroekonom.sk