

Jana Karchová<sup>1</sup>, Andrej Adamuščin<sup>2</sup>

## ZMENY V CHARAKTERE ADMINISTRATÍVNEJ PRÁCE

### CHANGES IN THE NATURE OF ADMINISTRATIVE WORK

#### *Abstract*

*We are currently living in the time of radical technological progress, globalization, economic fluctuations and new ideas about employees' control. These changes bring about rethinking of the work model. There are new trends already adopted by many people and companies. The most important of these trends are the time and workplace flexibility, rewarding the work, not time, the requirements of the new workforce and changes in the leadership, that supports motivation and autonomy of the employees. The aim of this paper is more closely to point out to the changes that create a need for new models of work and try to evaluate what are the trends of development in these new models and the most important trends that have already been introduced into practice.*

#### Úvod

V súčasnosti žijeme v časoch prevratných technologických zmien, v čase prelomovej digitalizácie, globalizácie, výkyvov v ekonomike, v časoch ďalších posunov k rovnoprávnosti, zvyšovaniu priemerného veku a dôchodkového veku a v časoch nových myšlienok v psychológii práce a modelov riadenia. Spoločnosť sa stáva takzvanou vedomostnou spoločnosťou, kedy najdôležitejšie úspechy záležia od poznatkov a talentovaných odborníkov.

Tieto zmeny vedú ku prehodnocovaniu tradičného modelu práce, ktorý je založený na fixnom pracovnom čase, fixnom pracovnom mieste a paušálnej alebo hodinovej mzde.

Cieľom tohto príspevku je bližšie poukázať na zmeny, ktoré vyvolávajú potrebu nových modelov práce a pokúsiť sa v závere článku zhodnotiť, aké sú trendy vývoja týchto nových modelov a najdôležitejšie trendy, ktoré sa už zavádzajú do praxe.

#### Vývoj a súčasné trendy v charaktere administratívnej práce

Práca sa dá asi najvýstižnejšie opísať ako dobre definovaná nepríjemnosť a zbytočnosť, ktorú ľudia musia vykonávať jedine preto, aby dostali svoj plat na zabezpečenie svojej osobnej spotreby – skutočného cieľa ekonomických aktivít. V priebehu času, vďaka zvýšenej produktivite, vykonanie rovnakého množstva tejto nepotrebnosti v zamestnaní vedie stále ku vyššej spotrebe. Tomuto sa hovorí pokrok. Takto prácu zhrnul Frank Ackerman[1] ako najjednoduchšiu a najviac rozšírenú verziu definície práce v klasickej ekonomike.

V práci „A History of the Work Concept“ [2] sa uvádza, že Friedrich Engels už v roku 1876 napísal, že prácu treba vnímať v ďaleko hlbšom kontexte a význame ako niečo, čo ľudstvu nielen zabezpečuje blahobyt, ale človeka utvára, doslova odlišuje od opice; samotné dielo, v ktorom Engels túto myšlienku uverejnil sa nazýva „O úlohe práce v transformácii opice v človeka“.

---

<sup>1</sup> Jana Karchová, Ing., STRABAG Property and Facility Services s.r.o., Dunajská 32, 817 85 Bratislava

<sup>2</sup> Andrej Adamuščin, Ing., PhD., Ústav manažmentu STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Historicky, až do obdobia priemyselnej revolúcie, práca znamenala pre väčšinu ľudí najmä poľnohospodárske a domáce činnosti. Poľnohospodárstvo je stále aj dnes nevyhnutná aktivita a stále zamestnáva množstvo ľudí, ale pre dnešné rozvinuté krajiny je to už len zlomok práce, ktorá sa vykonáva.

V dávnych časoch, ale ešte stále aj v časoch priemyselnej revolúcie, bol charakter práce diktovaný najmä rytmom prírody a ďalej najmä zameraním na výkon, na úlohy, produkty. Vo vznikajúcich priemyselných odvetviach začala vznikať pravidelnosť práce, odvetvová zameranosť a byrokracia. V dvadsiatom storočí sa ešte viac zvýšila segmentácia pracovnej sily, začali vznikať odbory, adoptoval sa menej radikálny manažment [1].

Vznik manufaktúrnej výroby v časoch priemyselnej revolúcie priniesol model práce, ktorý je charakteristický pevným pracovným miestom, pracovným časom a mzdou prevažne za odpracované hodiny. Tento model bol adoptovaný aj v kancelárskej práci a pretrváva v podstate až dodnes.

Dnes však žijeme v časoch exponenciálnych technologických zmien a v čase prelomovej digitalizácie. Tieto zmeny majú veľký vplyv na spôsoby akými komunikujeme, ako sa učíme a socializujeme.

Niektoré spoločnosti na tieto zmeny reagujú radikálnym prehodnocovaním spôsobov akými organizujú a riadia svojich ľudí. Mnoho ľudí tak má možnosti, ktoré boli pred dvoma desaťročiami nepredstaviteľné. Mnohé iné spoločnosti ostávajú zaseknuté v modeli zamestnávania a riadenia, ktorý bol typický a náležitý pre koniec 19. a prvú polovicu 20. storočia, ale ktorý nie je vyhovujúci pre 21. storočie. Od ľudí v týchto spoločnostiach sa stále očakáva, že budú prítomní na svojom pracovisku vo fixný časový interval a budú platení za hodinu, deň, mesiac. Požadované je množstvo odpracovaných hodín a tie sú zaplatené často bez akéhokoľvek zhodnotenia produktivity. Vykonanie práce v polovičnom čase a odchod skôr domov povedie pravdepodobnejšie k považovaniu daného jednotlivca za flákača namiesto toho, aby získal ukážkovú pochvalu [3].

Existuje množstvo nepopierateľných dôkazov, že zamestnanci sú viacej produktívni, ak majú k dispozícii viacej autonómnosti a rozhodovania o tom, kde a ako pracujú. Nemalo by byť prekvapením, že ľudia pociťujú motiváciu vydať optimálny výkon, ak je do nich vložená dôvera manažovať si vlastné pracovné postupy. Posilňovanie motivácie zamestnancov nie je nič nového; progresívny myslitelia v oblasti manažmentu šíria takéto myslenie už od polovice dvadsiateho storočia, často inšpirovaní najmä prácou Abrahama Maslowa z roku 1943, v ktorej zverejnil slávnu hierarchiu potrieb, podľa ktorej ako náhle sú u človeka splnené základné životné potreby a bezpečie, nastupujú potreby socializácie, ohodnotenia a sebarealizácie [4].

Skutočne nové je to, že technologický pokrok v súčasnosti umožňuje veľký posun v spôsoboch, akým ľudia pracujú. Tento pokrok už zmenil charakter práce stoviek tisícov pracujúcich "na voľnej nohe", teda skupine ľudí, ktorú u nás predstavujú najmä živnostníci. Avšak množstvo veľkých organizácií stále ešte s prechodom na efektívnejší biznis zápasí; s prechodom na lepšie pracovné prostredie, produktívnejšiu prácu, s prechodom, ktorý by tiež pomohol ozdraviť našu planétu. Manažéri často rešpektujú a podporujú myšlienku, že zamestnanci motivovaní dôverou a samostatnosťou, ktorá do nich bola vložená sú oveľa viac efektívni než v prípade, keď sú riadení direktívne (command-and-control). Keď ale príde nato, že sa táto myšlienka má zapojiť do praxe, ukáže sa, že staré zvyky sa opúšťajú ťažko. Existujú výskumy, že spoločnosti, ktoré tieto staré zvyky nedokážu opustiť budú mať problém udržať krok s konkurenciou v dnešnom modernom svete [3].

V zložení zamestnancov spoločností došlo za posledné desaťročia k obrovským posunom. Neustále sa zvyšuje percento žien na pracovných postoch, ktoré bývali pre ženy nedostupné, vrátane manažérskych pozícií. Neustále sa zvyšuje množstvo talentov, ktoré sa vyhládávajú na kľúčové pozície vo firmách. Zvyšuje sa percento zamestnancov s ukončeným

univerzitným vzdelaním. V súvislosti s hore uvedeným sa zvyšuje percento mužov, ktorí sa starajú o deti a domácnosť. Matky a otcovia v Británii, ktorých sa pýtali, čo by im najviac pomohlo k lepšej vyrovnanosti v živote, chceli predovšetkým viac flexibilných pracovných príležitostí vo všetkých druhoch práce; toto zistenie korešpondovalo aj s výsledkami obdobného prieskumu v Spojených štátoch [3].

Dnes je tiež zastaraný tradičný model kariéry mužov, ktorí nepretržite pracujú a stúpajú v kariére až dosiahnu jej vrchol koncom svojho štyridsiateho až päťdesiateho roku života a po šesťdesiatke idú do dôchodku. V dnešnej spoločnosti sa neustále zvyšuje priemerný vek, spoločnosť starne a štáty neustále musia posúvať hranicu odchodu do dôchodku, aby dokázali vyplácať penzie. Našťastie pre vlády, toto predĺžovanie produktívneho veku je v zhode so želaním mnohých ľudí vo vyššom veku môcť stále pracovať a to z finančných dôvodov alebo z dôvodu potreby sebarealizácie. Mnohí z nich ale nechcú pracovať tradičným spôsobom na plný úväzok s fixným pracovným časom. Výskum ukázal, že vyžadujú viac samostatnosti a možností voľby kde, kedy a ako budú pracovať. Toto isté súčasne chcú aj dnešní najmladší pracujúci, ktorí celý svoj život vyrástli v digitálnom veku. Táto mladá „vedomostná spoločnosť“ považuje flexibilitu, ktorú poskytujú dnešné technologické prostriedky za samozrejmu. Vyrástli s prostriedkami, ktoré im umožnili byť v spojení s ich priateľmi kedykoľvek a kdekoľvek a očakávajú, že takýmto spôsobom budú môcť aj pracovať. Podľa údajov v práci „Future Work“ [3] je na takéto demografické zmeny aktuálne pripravená necelá polovica, približne 41 percent spoločností.

K uvedeným demografickým zmenám sa ku vplyvom pripája aj šíriaca sa globalizácia a potreba spoločností znižovať náklady, resp. zvyšovať svoju efektivitu a produktivitu. Nastali zmeny vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Za posledné desaťročia vzrástol počet agentúr dočasného zamestnávania a narástol podiel práce na čiastočný úväzok, najmä v Európskych regiónoch. Vo veľkej miere na tom mala zásluhu aj globálna finančná kríza, ktorá priniesla zvýšenie aj rôznych negarantovaných pracovných vzťahov, u ktorých plat bol maximálne vo výške nezdaniteľnej čiastky [3].

Množiac sa „webové“ spoločnosti ponúkajú konkurenčné výhody voči tradičným spoločnostiam a sú pre nich výzvou tým, že ponúkajú vyššie ohodnotenie, ktoré si môžu dovoliť kvôli minimalistickej organizačnej štruktúre a striedanej réžii, ktorú vedú dosiahnuť aj flexibilným zostavením tímu pracovníkov s vysokou mierou autonómnosti na čas potrebný pre daný projekt. Je ale potrebné spomenúť, že aj táto práca patrí medzi negarantované v zmysle neexistencie štandardnej pracovnej zmluvy s jej zákonnou ochranou.

Tým, ako sa bude ekonomika stávať ďalej viac „vedomostná“, teda založená na poznatkoch a na odborných pracovníkoch s rôznymi kvalifikáciami, tým viac bude silnieť trend odmietania permanentnej práce s fixným pracovným miestom a pracovným časom. Tým viac sa charakter práce bude posúvať späť k modelu pred priemyselnej revolúcie, kde väčšina pracovníkov ako farmári, obuvníci či remeselníci boli samo-zamestnávateľmi a boli zodpovední za svoje vlastné produkty. Zamestnanci budú pracovať pre viacero zamestnávateľov súčasne, pretože aj technológie im to budú stále viac umožňovať a uľahčovať [3].

Jeden z hlavných predsudkov riaditeľov spoločností existuje ohľadom motivácie a udržania si talentov a kvalifikovaných odborníkov či manažérov. Tradične tu bol zastávaný postoj, že rozhodujúcim je výhradne výška platu či odmien. Maitland a Thomson [3] citujú prieskum, podľa ktorého bol „vysoký plat“ za ostatných päť rokov v zozname faktorov, ktoré prinášajú uspokojenie a spokojnosť v kariére, značne nízko.

V aktuálnej dobe, najmä od čias prepuknutia finančnej krízy, sa spoločnosť stáva ešte viac „vedomostnou“, pretože sa hľadajú efektívne, produktívne, náklady šetriace pracovné postupy. V súvislosti s tým vznikla vysoká potreba a nedostatok talentov a odborníkov. Spoločnosti sa oveľa viac teraz obávajú ako takýchto pracovníkov motivovať a udržať si

odhodlaných a verných. Ako už bolo spomínané a ako dokazujú výskumy, pre túto kategóriu zamestnancov je okrem finančného ohodnotenia minimálne rovnako dôležité mať flexibilnú pracovnú dobu a flexibilné miesto práce, kvalitných kolegov, uznanie, samostatnosť či prístup k novým výzvam. Táto nová generácia sa tiež oveľa viac zaujíma o „zelené“ atribúty zamestnávateľa a pracoviska, teda o kvalitu pracoviska a o environmentálne otázky, pred tým, než si rozmyslia prijať pracovnú ponuku[3].

V článku „Hľadanie toho pravého zamestnávateľa“ uverejneného na portáli kariere.at zaoberajúceho sa pracovným trhom sa uvádza štatistika, ktorá dokladuje, že najsilnejším, dominantným faktorom pre rozhodnutie zamestnancov, ktorého zamestnávateľa si zvolia, je kultúra firmy a pracovná atmosféra. Prieskum bol robený na vzorke 510 uchádzačov o zamestnanie [5].

Dôležitým spôsobom ako motivovať ľudí je vložiť dôveru do ich samostatnosti a do ich autonómneho rozhodovania o tom, ako svoju prácu úspešne vykonajú. Týmto sa súčasne spoločnosti môžu zbaviť množstva manažérov typických pre direktívny model riadenia, ktorého sa ešte stále väčšina firiem drží. Aj keď tieto spoločnosti súčasne často ponúkajú „flexibilnú prácu“ či skrátené pracovné týždne, ide len o malé kozmetické úpravy či benefity podkladového, prekonaného, zastaraného a v súčasnosti nevhodného modelu práce. Direktívnymi manažermi dokonca tieto benefity nie sú videné ako výzva pre vyššiu konkurencieschopnosť a vyššiu efektivitu, ale skôr ako dodatočné operatívne náklady a nezmysel. Výsledkom je, že ešte aj v druhom desaťročí 21. storočia je dominujúce zamestnanie s fixným pracovným časom a miestom tak, ako bolo zavedené v časoch rozmachu manufaktúrne výroby po priemyselnej revolúcii a tak, ako keby digitálna, informačná revolúcia nebola nikdy nastala. Tento model je založený na direktívnom riadení a na čase: „ak ty mne venuješ svoj čas na vykonávanie práce, ja ťa odmením mesačnou alebo hodinovou mzdou“. Tieto pracovné hodiny ustanoví vedenie v zmluve, zamestnanec akceptuje a manažéri ich vynucujú. To čo sa v dané hodiny v práci naozaj podarí dosiahnuť je irelevantné. V niektorých kultúrach sa dokonca pracovníci, ktorí ostávajú v práci dlhšie považujú za lojálnych alebo tvrdo pracujúcich. Mnoho zamestnávateľov teraz poskytuje flexibilný pracovný čas. Znamená to ale iba to, že zamestnancom je umožnená určitá variabilita v čase, kedy začnú svoj pracovný deň, ostáva to ale stále systém, v ktorom komoditou, ktorá sa kupuje sú pracovné hodiny. Z tohto konceptu priamo vyplýva, že ľudia sa vzdávajú svojej slobody výmenou za peniaze. Už nemajú kontrolu nad tým, čo budú robiť medzi deviatou a osemnástou hodinou od pondelka do piatka. Potrebujú si pýtať povolenie ísť k zubárovi, na pohreb, na dovolenku. Majú ťažko splniteľnú úlohu zobrať deti do škôlky či do školy v tom istom čase, ako sa od nich očakáva, že pôjdu do práce a napokon skončia v dopravnej zápche spolu s ostatnými, ktorí sa snažia o to isté. Nečudo, že viac ako polovica ľudí sa cíti pod trvalým tlakom a stresom a ročne to štáty stojí milióny stratených pracovných dní pre hlásené depresie a úzkosti [3].

Platiť ľudí za hodiny je opakom odmeňovania za produktivitu. Ak pracujete pomalšie na vykonaní nejakej úlohy, dostanete zaplatené viac, ako keď pracujete rýchlo. Ak vášmu údržbárovi trvá tri hodiny, aby zastavil únik vody z radiátora, tak dostane zaplatené viac, ako efektívny údržbár, ktorému to trvá len hodinu. Tento systém dokonca núti ľudí, aby spomalili svoju prácu cez normálny pracovný čas, aby vznikol dôvod pre prácu nadčas, ktorá je platená vyššou hodinovou sadzbou. A navyiac, keď sú ľudia platení fixnou sadzbou za pracovný týždeň, potom, ak urobia svoju prácu efektívnejšie, povedie to vo väčšine organizácií jedine k tomu, že dostanú ďalšiu prácu, aby vyplnili pracovný čas.

Takže zatiaľ čo vyššie spomínaná flexibilná práca alebo spomínané flexibilné pracovné formy umožňujúce flexibilný pracovný čas alebo pracovné miesto sú istým krokom dopredu ku viac citlivému prístupu ku práci, všetky stále mňajú ten najpodstatnejší bod. Kto je zodpovedný za to, že práca bude splnená? Ak to bude na manažéroch, ktorí ju rozdelia na

pracovné pozície a tie rozdelia medzi ľuďmi, ktorí budú platení za čas, ktorý strávajú v zamestnaní, potom ostaneme trčať v modeli práce z industriálnej doby. Ak sa ale skupina ľudí dohodne na tom, ako prácu splniť a potom každý vykoná potrebné úlohy efektívne tak, aby sa dopracoval k požadovaným výsledkom, potom tu máme nový model prístupu ku práci a ku manažmentu[3].

V tomto novom prístupe sú myšlienky základom pre konkurenčnú výhodu a manažment je o vytváraní podmienok, v ktorých ľudia môžu bez obáv preberať iniciatívu, vytvárať kontakty, chopiť sa príležitostí a to bez toho, aby čakali na príkazy. Tento prístup zahŕňa radikálnu zmenu v spôsobe, akým sa práca vykonáva, pričom ľudia sú odmeňovaní za myšlienky a výstupy, nie za ich čas. Niektoré organizácie túto zmenu už podstúpili a nazývajú to „chytrou“ alebo agilnou prácou, pretože takáto práca je efektívnejšia v tom, že je prospešná nielen pre biznis, ale aj pre ľudí, ktorí ju vykonávajú. Maitland a kol.[3] nazývajú prácou budúcnosti práve tento model práce. A to nielen pre technológie, ktoré túto zmenu budú podporovať. Kľúčovým bude aj to, ako bude práca organizovaná a ľudia manažovaní.

Takéto zmeny ale budú vyžadovať dlhšie obdobie, než je to v prípade zavádzania nových technológií. Častejšie bude rýchlejšie takúto spoločnosť vybudovať od nuly, než urobiť takúto zmenu v tradičnej spoločnosti s dlhou existenciou, kde sa bude narážať na odpor a budú tam existovať tendencie spadať naspäť do direktívneho modelu riadenia v ťažkých časoch.

Kľúčovým argumentom pre vyššie uvedenú zmenu v charaktere práce je jej vyššia produktivita. Mnohé výskumy dokazujú zvýšenie produktivity, keď ľuďom bola ponechaná vyššia autonómia. Toto je presvedčivý argument pre manažérov, ktorí vznášajú o novom modeli pochybnosti. Práca z domu je chápaná len ako zamestnanecký benefit. Zamestnanci, ktorí ju vykonávajú nie sú bráni o nič vážnejšie, stále sú len radoví zamestnanci podliehajúci príkazom. Keď sa ale stane jasné, že zamestnanci sú veľkými prispievateľmi k firemným úspechom, postoj sa menia. Takýto nový spôsob práce sám o sebe okrem produktivity prináša aj úspory nákladov, zlepšenie pracovného pohodlia, zníženie absencií a iné[3].

Ako vyplýva z rešerše tejto práce, aj tento nový model práce by bol stále prevažne vykonávaný v kancelárskych priestoroch v kancelárskych budovách, ktoré dokážu zabezpečiť pre prácu tie najvhodnejšie podmienky a ktorých rozvoj smeruje k tomu, aby sa tieto podmienky ešte naďalej zlepšovali, pretože jednak sú takéto podmienky neustále viac zamestnancami vyžadované a jednak aj tieto podmienky prispievajú ku zlepšeniam podobným aké môžu byť dosahované zmenou modelu práce a riadenia.

### Záver a diskusia

Moderný život sa za ostatných 20 rokov s nástupom internetu a digitálnych technológií výrazne zmenil. Súčasná generácia vyrastá s prostriedkami, ktoré im umožňujú byť v spojení s ich priateľmi kedykoľvek a kdekoľvek a očakávajú, že takýmto spôsobom budú môcť aj pracovať, spôsobom, kedy si môžu voliť pracovné miesto a pracovný čas.

Zmenili sa aj ďalšie nároky a priority zamestnancov. Najdôležitejšími faktormi pri výbere zamestnania sú [5]:

1. firemná kultúra a pracovné prostredie – atmosféra na pracovisku (46%)
2. pracovný profil musí zodpovedať požiadavkám zamestnanca (21%)
3. rozhodujúca je blízkosť pracoviska ku bydlisku (21%)
4. dôležitý je len príjem (12%)

Neustále sa zvyšuje množstvo talentov, ktoré sa vyhľadávajú na kľúčové pozície vo firmách. Takýto zamestnanci sú obyčajne ešte náročnejší a ich požiadavkám musí byť vyhovené vo zvýšenej miere, čo posilňuje rýchlosť zmien v modeli práce.

Najviac sa model práce mení k tomu spreď priemyselnej revolúcie, kde väčšina pracovníkov boli zodpovední za svoje vlastné produkty a výstupy. K tomuto prispieva najmä uvedomovanie si firiem, že ak majú ich pracovníci k dispozícii viacej autonómnosti a rozhodovania o tom, kde a ako pracujú a ak sú motivovaní dôverou a samostatnosťou, tak pracujú zodpovednejšie a efektívnejšie.

K ďalším trendom v oblasti zmien modelu práce patrí predovšetkým odmeňovanie za myšlienky, výstupy a výsledky miesto za odpracovaný čas a zmena modelu riadenia z direktívneho na model vytvárajúci príležitosti pre iniciatívu, sebarealizáciu a nápady.

Uvedené nové trendy prinášajú najmä zvyšovanie produktivity práce, úsporu nákladov, zlepšenie pracovného pohodlia a zníženie absencií.

Odhaduje sa, že spoločnosti neochotné prijať tieto nové trendy strácajú konkurenčnú výhodu a budú mať problém prežiť v nasledujúcom období.

Napriek zmenám v samotnom charaktere práce, v spôsobe práce, v modeli riadenia a odmeňovania a v zavádzaní vyššej flexibility ostáva práca v kancelárii v kancelárskych budovách dominantnou formou administratívnej práce. Pri hľadaní ďalších faktorov zvyšujúcich kvalitu, produktivitu a komfort práce je preto potrebné skúmať aj trendy vo vývoji administratívnych budov a dispozičných riešení pracovných zón.

### **Použitá literatúra**

- [1] F. e. a. Ackerman, The changing nature of work, Washington: Island Press, 1998.
- [2] R. E. A. Oliveira, A History of the Work Concept, Springer, 2014.
- [3] A. T. P. Maitland, Future Work, Palgrave Macmillan, 2014.
- [4] S. A. W. M. A. Woods, The Psychology of Work and Organizations, Singapore: Seng Lee Press, 2010.
- [5] [www.karriere.at](http://www.karriere.at), „Auf der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber,“ [Online]. Available: [http://www.karriere.at/blog/richtigen-arbeitgeber-finden.html?utm\\_source=emarsys&utm\\_medium=email&utm\\_campaign](http://www.karriere.at/blog/richtigen-arbeitgeber-finden.html?utm_source=emarsys&utm_medium=email&utm_campaign)