

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



**ANALÝZA FAKTORŮ SPOKOJENOSTI A FLUKTUACE V ORGANIZACI
(magisterská diplomová práce)**

Blanka Křížová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

Brno 2019

PODĚKOVÁNÍ

Tímto chci poděkovat svému vedoucímu práce prof. PhDr. Tomáši Sirovátkovi, CSc., za trpělivost, cenné připomínky a rady, které mi během psaní diplomové práce poskytoval. Rovněž děkuji všem třinácti respondentům za jejich ochotu a poskytnuté rozhovory.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, zejména manželovi Mirkovi, za obrovskou podporu v mém studiu.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma *Analýza faktorů spokojenosti a fluktuace v organizaci* vypracovala samostatně a čerpala jsem pouze z literatury uvedené v seznamu použitých zdrojů.

.....
Blanka Křížová

OBSAH

ÚVOD	5
1. PRÁCE JAKO ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLAD PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	7
2. PRACOVNÍ SPOKOJENOST	8
2.1 Pracovní spokojenost jako postoj k práci	13
2.2 Vývoj přístupů k pracovní spokojenosti v teoriích řízení	14
3. VYBRANÉ TEORETICKÉ PŘÍSTUPY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE	17
3.1 Teorie zaměřené na obsah (potřeby)	18
3.1.1. Maslowova teorie	18
3.1.2. Herzbergova teorie	19
3.2 Teorie zaměřené na proces	20
3.2.1. Teorie očekávání	20
3.2.2. Teorie cílů	21
3.2.3. Teorie spravedlnosti	22
3.3 Shrnutí teoretických přístupů k motivaci a pracovní spokojenosti	23
3.4 Konfrontace jednofaktorové a dvoufaktorové teorie	24
3.5 Vztah pracovní spokojenosti a motivace	25
4. FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	29
5. VZTAH MEZI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ A STABILIZACÍ	33
5.1 Důvody pro odchod pracovníka z organizace z pohledu psychologické literatury	37
6. SHRUTÍ VYBRANÝCH FAKTORŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	39
7. METODOLOGIE	44
7.1 Metody zjišťování pracovní spokojenosti	44
7.2 Stanovení dílčích výzkumných otázek	45
7.3 Charakteristika vybrané společnosti a soubor	45
7.4 Použité metody a fáze výzkumu	46
7.5 Operacionalizace výzkumných otázek	47
7.6 Realizace rozhovoru	48
7.7 Limity výzkumu	49
8. ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	50
8.1 Organizační podmínky práce	50
8.1.1 Faktory pracovního prostředí	50
8.1.2 Faktory organizace a bezpečnosti práce	52
8.1.3 Srovnání hodnocení faktorů organizačních podmínek práce u kategorií klíčových pracovníků	54
8.2 Pracovní perspektiva	55
8.2.1 Faktory obsahu a typu práce	55
8.2.2 Faktory odměňování a hodnocení	57
8.2.3 Faktory jistoty a prestiže zaměstnání	59
8.2.4 Srovnání hodnocení faktorů pracovní perspektivy u kategorií klíčových pracovníků	60
8.3 Mezilidské vztahy	61
8.3.1 Faktory mezilidských vztahů	61
8.3.2 Srovnání hodnocení faktorů mezilidských vztahů u kategorií klíčových pracovníků	63
9. ZÁVĚR	64
10 DOPORUČENÍ	73
POUŽITÉ ZDROJE	76
ANOTACE	79
JMENNÝ REJSTRÍK	81
VĚCNÝ REJSTRÍK	82
PŘÍLOHY	83
STAŤ	89

ÚVOD

Vliv na spokojenost v zaměstnání má řada faktorů. Na některé pracovníky tyto faktory působí méně, na jiné více. Jakým faktorům pracovník přiřazuje v daný moment důležitost a jak moc má tato důležitost vliv na jeho ne-spokojenost, závisí na jeho potřebách, hodnotách a psychickém rozpoložení. Můžeme tedy říci, že spokojenost je pojmem relativním, vázaným k určité osobě, situaci a okolnostem. Spokojenost v zaměstnání má do určité míry vliv i na celkovou spokojenost lidí a tato celková spokojenost se pak opět odráží v pracovním životě jedince. To, jak moc ovlivňuje pracovní spokojenost naši celkovou spokojenost, se u jednotlivých osob může lišit. Míra vlivu závisí především na tom, jakou důležitost práci ve svém životě přisuzujeme, a roli hraje především to, nakolik své zaměstnání vnímáme jako opravdové povolání (Hamplová, 2015, s. 60).

Škála faktorů, jež působí na spokojenost pracovníků v organizacích, je pestrá. Od možnosti organizovat si práci, pracovní dobu, pracovní prostředí, stanovovat si cíle, podílet se na rozhodování, až po pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými a jistotu zaměstnání.

K volbě tématu „Analýza faktorů spokojenosti a fluktuace v organizaci“ mě vedlo mé zaměstnání. Výběrem této problematiky se chci zaměřit na faktory spokojenosti klíčových pracovníků, které ústí v jejich odchod ze zaměstnání. Jejich náhrada bývá spojena s nemalou časovou a finanční zátěží. Na druhou stranu nespokojenost nemusí nutně vést k odchodu, resp. k fluktuaci a spokojenost nemusí nutně znamenat stabilitu pracovníků. Na fluktuaci pracovníků působí vedle faktorů spokojenosti také vnější podmínky (aktuální situace na trhu práce, pracovní nabídky aj.), jež nemohou být podnikem přímo ovlivněny. Odchod ze zaměstnání je tedy výsledkem vnitřních a vnějších faktorů¹.

Mezi tyto faktory můžeme zařadit možnost ovlivňovat svoji práci (tj. pracovní dobu, pracovní přístupy, organizaci své práce), profesní růst (tj. možnost povýšení a kariéry), pracovní vztahy (s ostatními kolegy, ale i vedením), jistota zaměstnání, prestiž, pracovní prostředí, odměňování, kultura organizace, vnitřní komunikace a předávání informací, pracovní podmínky a přístup nadřízených pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců aj. (Nakonečný, 2005, s. 118).

Nereflektování těchto faktorů ze strany vedení organizace může představovat pro (zejména malé) podniky hrozbu spočívající ve ztrátě stability a funkčnosti podniku,

¹ O vnitřních a vnějších faktorech bude v diplomové práci pojednáno detailněji

způsobenou odchodem klíčového pracovníka a jeho nemožností jej v brzké době nahradit.

Považuji tedy za důležité věnovat těmto vnitřním faktorům pozornost, aby se zabránilo předčasnému nebo neplánovanému odchodu klíčových pracovníků, což představuje pro zaměstnavatele náklady v podobě hledání nových zaměstnanců, jejich zaškolení, případně tento stav může představovat i krátkodobou destabilizaci v podniku. To pak následně může negativně ovlivňovat další zaměstnance v podniku.

Závěrečná práce bude koncipovaná do dvou částí. V první části teoreticky vymezím klíčové faktory spokojenosti, jež mohou mít vliv na fluktuaci pracovníků a tedy stabilitu podniku, a vytvořím tím tak teoretickou základnu pro zodpovězení dílčích otázek diplomové práce. V metodologické části vymezím hlavní a dílčí výzkumné otázky, metodu a organizaci výzkumu.

Cílem poslední, aplikační části práce bude zodpovězení dílčích výzkumných otázek a poté zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Výzkum faktorů ovlivňujících spokojenost a fluktuaci zaměstnanců bude probíhat pouze v rámci jedné vybrané organizace, proto výsledky nemohou být použitelné pro jiné organizace. Navzdory této skutečnosti může práce sloužit jako podnět k zamyšlení a inspiraci pro jiné organizace.

1. Práce jako základní předpoklad pracovní spokojenosti

Práce je nevyhnutelně spojena s existencí člověka a společnosti. Je to základní, historicky prvotní druh lidské činnosti, která je charakterizovaná schopností předvídat a plánovat, čímž se stává činností cílevědomou a uvědomělou (Kollárik, 1986, s. 11). Práci se člověk seberealizuje a vytváří svoji kulturu (Šmajš, Binka, Rolný, 2012, s. 135). Definice práce existuje celá řada, jinak ji bude pojímat filosofie, psychologie, sociologie nebo ekonomie. Ne každá práce je však smluvním vztahem zaměstnance a zaměstnavatele, za kterou zaměstnanec pobírá odměnu. Je tedy důležité rozlišovat práci a zaměstnání. Podobně rozlišuje sociologická angličtina významy slov *job* a *work* (Mareš, 2001, s. 70). Odměna z placené práce (*job*), tedy ze zaměstnání, je doposud považována za nejčastější příjem lidí. Určuje náš sociální status, stejně tak je důsledkem sociálních nerovností. (Mareš, 2001, s. 14). Práce však může představovat péče o blízké² či práci mimo pracovní dobu (*work*). V obou případech, ať placené či neplacené práce, můžeme detekovat určité faktory či činnosti, které ovlivňují naši (pracovní) spokojenost, máme v nich zálibu a přinášejí nám uspokojení, nebo naopak.

Pracovní spokojenost v našem pojetí je pak chápána jako spokojenost v zaměstnání.

Možný (1971, s. 76) uvádí hrubý rozbor pojmu práce, podle kterého je práce definována jako něco:

- „co člověk dělá“ (namáhavost práce, využívání schopností),
- „co člověk má nebo čím je“ (prestiž, sociální postavení, plat atd.),
- „kam člověk chodí“ (pracoviště).

V objektivní charakteristice definuje Možný každou práci jako „produktivní, sociálně užitečnou lidskou činnost, jednak z hlediska významu, jež nabývá pro každého jedince jako zdroj prostředků k životu a sociálního statusu, medium, jež ho uvádí do sociálních vztahů a možnost realizace jeho osobnosti“ (Možný In Mareš, Banovcová, 2002, s. 40).

² V tomto případě předpokládáme, že se jedná o neplacenou práci

2. Pracovní spokojenost

Spokojenost je pojmem relativním. Je chápán nejednotně. Míra spokojenosti každého člověka je utvářena jinými faktory. Co však spokojenost je? Spokojenost je definována jako slabší forma radosti. Nejsilnější formou je pak pocit štěstí (Nakonečný, 2005, s. 247). Spokojenost, stejně jako radost je reakcí na úspěch či zisk, případně pokud získáme něco žádoucího nebo když se vyhneme ztrátě něčeho žádoucího (tamtéž, 247). Spokojenost je spojena s příjemnými pocity. Podle Deiblové (2005, s. 77) je to stav nasycení. Spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily. Hodnocení spokojenosti vychází z našich ideálů, hodnot, povahy a současné situace, v níž se člověk nachází.

Pracovní spokojenost je považována za složitý a bohatě strukturovaný fenomén, který vytváří ucelenou soustavu, a je charakterizována formou, jež je blízká nebo identická s postojem (Výrost a Slaměník, 1998, s. 46). Nelze ovšem přehlédnout, že pracovní spokojenost je proměnlivější než relativně stabilizované postoje a souvisí kromě postojů i s dalšími jevy jako adaptace či integrace v transakcích osobnosti s pracovním prostředím (Paulík, 2001, s. 8). Mnozí odborníci pokládají pracovní spokojenost za velmi blízkou nebo dokonce identickou s postojem a pracovní spokojenost chápou jako synonymum pro pracovní postoje (Štikar et al., 2003, s. 112). Vedle postojů se pojí ještě s dalšími fenomény, jako jsou motivace, adaptace a identifikace – to vše v kontextu s prací a organizací (Výrost a Slaměník, 1998, s. 46). V obecnějším pojetí je pracovní schopnost vymezena jako „příznivý nebo pozitivní emoční stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“ (Luthans In Výrost a Slaměník, 1998, s. 46), nebo specifičtěji jako „postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedince přisuzuje určitou váhu nebo význam“ (Organ, Bateman In Výrost a Slaměník, 1998, s. 46). Edwin Locke (1969, s. 316) charakterizuje pracovní spokojenost jako pozitivní emoční stav vyplývající z posuzování své práce jako dosažení nebo usnadnění pracovních hodnot³. Tento stav však není neměnný. Je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje, hodnoty. Pracovní spokojenost také můžeme rozlišit na proces, stav a vlastnost⁴. Paulík (2001, s. 2) uvádí, že se často v této souvislosti používá i

³ Vlastní překlad

⁴ Dle Paulíka pracovní spokojenost souvisí s otázkou, zda se jedná o charakteristiku aktuálního prožívání (proces, stav) nebo o stabilní osobní vlastnost čili o state or trait.

dalších obsahově blízkých pojmů, jako jsou např. štěstí, radost, subjektivní pohoda (wellbeing), kvalita života (quality of life) apod.

Pracovní spokojenost však není vymezena jednotně. Jednotliví autoři k definici přistupují ze svého úhlu zkoumaného pohledu, případně definici nevěnují dostatečnou pozornost. Proto například Kollárik (1986, s. 14) zdůrazňuje dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenost. V širším smyslu ji chápeme jako *spokojenost v práci*, která zahrnuje všechny aspekty vztahující se k celkové pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovní činnosti a také k osobnosti pracovníka. Spadá sem vše, co vyjadřuje pojmy profese a zaměstnání (Paulík, 2001, s. 8) Tedy zahrnuje široké spektrum vlivů. V užším smyslu jde o *spokojenost s prací*, kde jde o výkon konkrétní pracovní činnosti spojené s určitými nároky a požadavky na pracovníka tj. pracovní úkoly. Jde tedy o hodnocení pracovní činnosti samé, její náplně a podmínek, za nichž se realizuje (Paulík, 2001, s. 8) Spadá sem ale také odměna za práci, prestiž apod.

Provazník a Komárková (2004, s. 83) upozorňují na vnímání pracovní spokojenosti ostatními autory jako *spokojenosti zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami*. Úroveň pracovní spokojenosti je v tomto případě kritérium hodnocení personální politiky organizace. Tedy platí, že *čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará*. O spokojenosti zaměstnanců se hovoří také jako o *podmínce pro efektivní využívání pracovní síly*. Z tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, a potom zcela odlišnou spokojenost, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat. „První“ spokojenost je popisem stavu vyjadřujícím spokojenost s vnějšími faktory, „druhá“ je hnací silou a „třetí“ brzdou nebo překážkou pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce (Provazník, Komárková, 2004, s. 83).

Významy pracovní spokojenosti tak, jak je vymezuje (Provazník, Komárková, 2004, s. 84), se promítají do kvality pracovního výkonu, viz následující schéma:

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
vnější faktory	vnitřní faktory	
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizace pracovních sil "Čím víc se snažím, tím více mě to baví!"	demobilizace pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil(a)!"

Tabulka 1: Různá pojetí pracovní spokojenosti (Provazník, Komárková, 2004, s. 84) – vlastní úprava

Můžeme také rozlišit celkovou a dílčí spokojenost. „*Celková spokojenost*“ vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti. „*Dílčí spokojenost*“ se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci.

Spokojenost může být vyjádřena také „intenzitou prožitku“ od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti. Spokojenost, jak bylo zmíněno výše, je pojmem relativním, neboť je snadno ovlivnitelný různými faktory. Toto vyjadřuje „stálost spokojenosti.“ Spokojenost také můžeme vyjádřit jako „aktuální stav a jako vyvíjející se proces“, na nějž lze působit vnějšími intervencemi (Výrost a Slaměník, 1998, s. 47).

Dle Luthanse (In Štikar et al., 2003, s. 112) můžeme vyčlenit 3 dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

- jako emociální odpověď na pracovní situaci,
- jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám,
- jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Gebert a Rosenstiel (In Nakonečný, 2005, s. 111-112) poukazují na různá pojetí pracovní spokojenosti:

- Pracovní spokojenost orientovaná na potřeby (motivačně), či pracovní spokojenost orientovaná na pobídky (situačně):
Pracovní spokojenost související s vnitřní motivací (motivy) s dlouhotrvajícím charakterem, pracovní spokojenost vyvolaná vnější motivací (stimuly) většinou krátkodobého charakteru.
- Jednotlivá (dílčí) pracovní spokojenost, či celková pracovní spokojenost:
Dílčí spokojenost se vztahuje k jednotlivým faktorům pracovní spokojenosti, zatímco celková spokojenost je komplexní postoj k různým faktorům spokojenosti.
- Pracovní spokojenost jako přechodný stav, či pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce:
Pracovní spokojenost ve významu stálého nebo přechodného stavu.
- Orientace na minulost, či orientace na budoucnost:
Pracovní spokojenost spojená s něčím co již uplynulo, pracovní spokojenost soustředěná pro nastávající dobu.

Kollárik (1986), považuje za důležité neopomenout následující znaky a charakteristiky pracovní spokojenosti:

- Celková spokojenost a spokojenost s dílčími faktory práce i aspekty mimo něj:
Celková spokojenost vyjadřuje míru vztahu k práci. Tato celková spokojenost je utvářena dílčími složky spokojenosti. Celkovou i dílčí spokojenost je třeba vnímat ve vzájemné spojitosti. Jednak celková spokojenost ovlivňuje spokojenost s dílčími faktory práce a ty pak ovlivňují míru celkové spokojenosti.
- Vytrvalost a intenzita pracovní spokojenosti:
Vytrvalost je definovaná stálostí spokojenosti, která se vlivem proměnných může pohybovat od maximální stability po maximální nestabilitu (Kollárik, 1986, s. 16).

Jak zdůrazňuje Kollárik, v tomto jevu mají svůj význam postoje, které ve větší nebo menší míře ovlivňují celkovou spokojenost. Intenzita je určována mírou dané spokojenosti – ta může být pozitivně či negativně ovlivněna (např. zvýšení platu či neobjektivní špatné hodnocení vedoucího).

- Nezávislé a závislé proměnné pracovní spokojenosti:

Pracovní spokojenost jako nezávislá proměnná se projevuje v pracovním chování tak, že se promítá do výkonnosti pracovníků. Pracovní spokojenost jako závislá proměnná pak souvisí s osobnostními charakteristikami člověka, zejména vztahu člověka k okolí, podmínkám, lidem apod. Kollárik (1986, s. 17) však upozorňuje, že uspokojení či spokojenost může v určitých situacích vyvolat pasivitu a nezájem, což se ze strany pracovníka projevuje negativně. Opačným příkladem jsou nespokojení pracovníci, kteří se snaží svoji nespokojenost aktivně řešit v podobě zlepšovacích návrhů. Motivačním faktorem je ona nespokojenost.

- Spokojenost v práci jako uspokojování nejen základních individuálních potřeb, ale jako sociální jev:

Tento bod souvisí s Maslowovou pyramidou⁵, neboť práce pomáhá uspokojovat i jiné než základní potřeby. Sociální jev pak znamená, že faktory spokojenosti jsou různé pro různé sociální kategorie či profesní kategorie. Např. na prodavačku působí jiné faktory než na vysokoškolského profesora.

Z výše uvedeného můžeme vyvodit různorodost pojetí pracovní spokojenosti. E. Locke nebo Luthans zdůrazňují při vymezení pojmu zejména emoční stav, případně naplňování pracovních hodnot, jiní autoři dávají pracovní spokojenost do souvislosti s postojem. Pracovní spokojenost je zde také některými autory chápána a hodnocena skrze jednotlivé faktory spokojenosti zatímco někteří se jí snaží pojmout v obecné rovině a co možná nejkompaktněji. Z našeho pohledu je důležité vymezení pracovní spokojenosti jako subjektivního prožívání a hodnocení, do kterého může v daný moment vstupovat mnoho (objektivních i subjektivních) proměnných. Z našeho pohledu je tedy třeba pracovat s pojmem pracovní spokojenost v kontextu různých charakteristik a hledisek, abychom mu dokázali dobře porozumět a dát do souvislosti s dalšími jevy, jako jsou stabilizace a fluktuace.

⁵ O Maslowově pyramidě bude pojednáno na str. 18

2.1 Pracovní spokojenost jako postoj k práci

Při zkoumání stabilizačních a destabilizačních činitelů „spokojenosti v práci“ zkoumáme ve své podstatě postoje, resp. určitý syndrom postojů či alespoň postoj s velmi bohatě diferencovanou strukturou prvků případně i velmi heterogenních (Možný, 1971, s. 76). Postoje mohou být vrozené, ale většinu získáváme v průběhu našeho života. Vyjadřují náš hodnotící vztah k různým sociálním objektům (osoba, myšlenka, věc) v našem prostředí, tedy co upřednostňujeme, resp. co nemáme rádi (Výrost, Slaměník, 1998, s. 127). Mají vždy určitou intenzitu, která může jít od nenávisti k lásce, od lhostejnosti k vášni, a jsou všechny bipolární (pozitivní, nebo negativní, příznivé, nebo nepříznivé (Sillamy, 2011, s. 155). Postoj je tedy subjektivní transformací objektivní skutečnosti (Možný, 1971, s. 83). Všechny postoje jsou relativně trvalé a zahrnují v sobě následující složky (Nakonečný, 2009, s. 247):

- Kognitivní – je postavena na všech informacích a poznacích, které o daném objektu člověk ví. V našem případě se může například jednat nízké mzdy dané organizace ve srovnání s jinými nebo dobrá ekonomická situace podniku apod.
- Konativní – vyjadřuje pohotovost k určitému způsobu chování nebo jednání, např. odchod ze zaměstnání.
- Emotivní – jedná se o emoce (sympatie, antipatie, hněv, vztek, radost), které daný objekt, např. jiná osoba, v člověku vyvolává. Zde se projeví i pracovní spokojenost a nespokojenost.

Na základě našich postojů jsme schopni hodnotit naši celkovou spokojenost v práci, jejíž obraz se skládá z dílčích hodnotících oblastí – faktorů, jejichž rozklíčování, vzájemný vztah a váha jsou pro personalisty stěžejní. Faktory spokojenosti jsou tedy jednotlivé dílčí oblasti, které celkovou spokojenost utvářejí a působí na ni. Tyto faktory se mohou taktéž mezi sebou vzájemně ovlivňovat.⁶ Celková pracovní spokojenost je pak komplexní postoj k různým faktorům spokojenosti.

Postoje jsou výchozím pojmem pro definování pracovní spokojenosti řady autorů. O pojmu pracovní spokojenosti již pojednává následující kapitola.

⁶ Např. špatná organizace práce způsobí menší spokojenost s atraktivitou práce



Obrázek 1: Vyjádření vlivu celkové pracovní spokojenosti a faktorů spokojenosti (vlastní úprava)

Pracovní spokojenost můžeme v kvantitativním výzkumu měřit na škálách hodnot. V případě, že celková spokojenost dosahuje záporných hodnot a postoj k odchodu pracovníků z organizace je pozitivní (jsou odchodu nakloněni), je třeba se tázat po faktorech, které tento stav způsobují. Takové faktory chápeme jako flukтуаční. Cílem je tyto faktory rozklíčovat a změnit jejich hodnocení prostřednictvím určitých změn či opatření do kladných či stabilizačních hodnot.

2.1 Vývoj přístupů k pracovní spokojenosti v teoriích řízení

Literatura uvádí, že pracovní spokojenost jako taková je psychology systematicky studována od počátku 30. let 20. století. V tomto období se začaly objevovat názory zohledňující faktory spokojenosti vztahující se k práci, resp. Pracovník vystupuje v roli, kdy má své vlastní sociální potřeby. Pracovní spokojenost tak byla vědecky zhmotněna, resp. vyjádřena a v jejích různých modifikacích se s ní setkáváme doteď.

K pojetí pracovní spokojenosti, tak jak nás učí nynější literatura, vedla cesta přes tzv. mechanistický přístup (např. Weber, Fayol, Mooney, Taylor). Teorie tohoto přístupu vnímaly pracovníka jako „nástroj.“ Jeho činnost byla striktně vymezena. Weberova teorie byrokracie zcela potlačuje individualitu, iniciativu, tvořivost a spolupráci a vede k frustraci pracovníků. Taktéž Taylorovo vědecké řízení vnímalo pracovníka jen jako „prodlouženou ruku stroje“ (Deiblová, 2005, s. 30). Pracovník byl

vnímán jako „ekonomický člověk“, jehož jedinou motivací jsou peníze. Ostatní faktory spokojenosti člověka v práci byly opomíjeny.

Pracovní spokojenost je ideou hnutí „Human Relations“ (Školy lidských vztahů), jehož představiteli byli Elton Mayo nebo George Caspar Homans. Vychází z toho, že „interpersonální vztahy jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace“. „Podle této školy se vedoucí pracovníci mají zajímat o své podřízené a jejich potřeby“ (Bělohlávek, 1996, s. 35). Členové této školy věřili, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, projeví o ně zájem (Armstrong, 2015, s. 46).

Ve 40. a 50. letech se pozornost ze „sociálního člověka“ přesouvá na „člověka usilujícího o seberozvoj“. Tato koncepce staví na nejvyšší vrchol potřeb dle Maslowa potřebu seberealizace, samostatnosti a nezávislosti na pracovišti. „Potřebou pracovníků je realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a má rád.“ (Bělohlávek, 1996, s. 37) Spokojenost je spjata nejen s uspokojováním lidských potřeb, ale také s povahou práce (např. Herzberg, McGregor). Manažeři jsou v roli podpůrců, již se zajímají o pracovníky a jejich potřeby. Zde je význam pracovní spokojenosti na nejvyšší úrovni.

Postmoderní přístupy (např. Morgan, Drucker) se „snaží vyhnout jednoduchému mechanistickému chápání reality naopak a obsáhnout složitosti světa a podat vlastní řešení dílčích problémů.“ (Bělohlávek 1996, s. 45) Postupně se začínají hledat odpovědi na otázky: Proč člověk pracuje? Co mu dává práce? Za jakých podmínek je ochotný investovat do práce vlastní úsilí a sílu? Pracovník je v tomto smyslu vnímán jako nejcennější zdroj, o nějž je třeba pečovat, vzdělávat⁷ ho a rozvíjet, a především chránit si jeho know-how tím, že jej vhodně stabilizujeme/motivujeme. Pojem řízení lidských zdrojů zde chápeme jako „péči o pracovníky.“ Pracovníci hledají zodpovědnost a hrdost na svoji práci a preferují autonomii a zároveň vtažení do dění v organizaci. Chtějí se cítit potřební, zároveň však nezneužívaní. Pracovníka se snažíme vidět jako komplexního člověka a identifikovat u něj různé motivy, které jej pohánějí a dělají spokojeným (Keller, 1996, s. 41). Základem je spontánní identifikace s prací, s vlastní profesí i s vlastním podnikem (Bedrnová, Nový, 2002, s. 278).

Dnešní turbulentní doba vyžaduje rychlé změny v oblasti práce. Tyto změny se podepisují také na vztahu práce – člověk. „Zatímco po revoluci se pozornost oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s psychologem soustřeďovala zejména, a někde téměř výlučně, na výběr zaměstnanců, nyní nadchází období charakteristické potřebou udržet

⁷ V tomto směru mluvíme především o tzv. učících se organizacích (P. M. Senge)

si při vysokých nárocích dobré lidi.“ (Pelková, 2000, s. 139) Mění se charakter práce, do popředí vstupují aktuální faktory spokojenosti (o kterých bude pojednáno níže), jimž je třeba věnovat nemalou pozornost. Spokojenost v práci je v době konjunktury a velkého nedostatku pracovníků na pracovním trhu velkým tématem⁸. Proto je důležité se zajímat o to, co klíčoví pracovníci potřebují, aby byli spokojení, stabilizovaní a podávali optimální výkony vyplývající z jejich role.

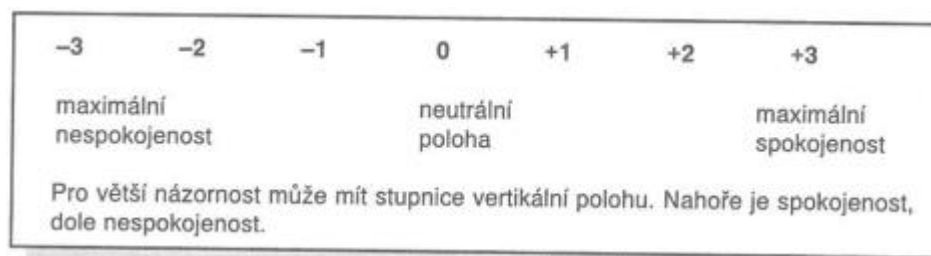
⁸ V době vzniku diplomové práce byl hospodářský cyklus ve fázi konjunktury

3. Vybrané teoretické přístupy pracovní spokojenosti a motivace

Tato perspektiva vychází z určitého teoretického rámce jednotlivých přístupů, v kterých můžeme identifikovat faktory spokojenosti, tak, jak na ně jednotliví autoři kladou důraz. Tyto přístupy formují faktory spokojenosti a motivace, prioritizují, uspořádávají do různých uskupení tak, abychom lépe pochopili myšlení, konání pracovníků v organizaci, příčiny odchodu, setrvání v organizaci či jiné chování.

Cílem není podat detailní rozbor, nýbrž přiblížit tyto teorie, ze kterých poté vycházíme při formulaci našeho schéma faktorů spokojenosti a fluktuace.

Ačkoliv je pracovní spokojenost různými badateli vymezována rozdílně, můžeme v podstatě rozlišit dva základní teoretické psychologické přístupy. První, *kontinuitní přístup (jednodimenzionální)* znamená, že pracovní spokojenost může být vyjádřena na škále od pracovní spokojenosti až nespokojenosti. „S růstem jedné polaritý klesá hodnota polaritý druhé. Možný je i rovnovážný stav, kdy člověk není ani spokojen ani nespokojen.“ (Paulík, 2001, s. 8). V duchu bipolární škál uvažovali např. Maslow a Vroom.(tamtéž)⁹.



Obrázek 2: Jednodimenzionální přístup k pracovní spokojenosti (Bedrnová, Nový, 2002, s. 285)

Diskontinuitní přístup (dvoudimenzionální) chápe pracovní spokojenost a nespokojenost jako dvě relativně nezávislé dimenze ovlivňované různými stránkami práce (Paulík, 2001, s. 8). Rozlišují se zde dva typy faktorů, které působí na pracovní spokojenost. Autory jsou Maussner, Snyderman, nejznámější je pak Herzberg.

U tohoto přístupu zvlášť posuzujeme spokojenost a nespokojenost, a proto můžeme být v určité pracovní situaci pracovník spokojen i nespokojen zároveň.

⁹ Více v kapitole „Vztah pracovní spokojenosti a motivace“

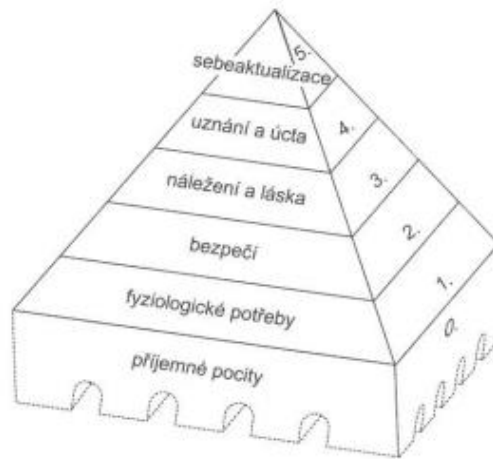
Jak bylo již nastíněno výše, pracovní spokojenost souvisí s motivací. Na otázku, zda je pracovní spokojenost činitelem motivace, však není jasná odpověď. Jednotlivé přístupy k pracovní spokojenosti zdůrazňují rozdílné aspekty. Jak pracovní spokojenost, tak motivaci ovlivňují určité vnitřní a vnější faktory, které se mohou překrývat, tedy působit jak na onu motivaci, tak na pracovní spokojenost. Dle vymezení Armstronga (2002) se zaměříme na *teorie zaměřené na obsah (potřeby)* a *teorie zaměřené na proces*.

3.1 Teorie zaměřené na obsah (potřeby)

Tyto teorie vysvětlují, co člověka motivuje k práci. Jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti (Štikar et al., 2003, s. 102). Pracovní spokojenost je chápána jako určitá míra emocionality. Spokojenost v práci se staví na uspokojování určitých potřeb, ovlivňujících chování. Autory této teorie byl Maslow a Herzberg (Armstrong, 2015).

3.1.1. Maslowova teorie

Maslowova teorie tzv. „hierarchie potřeb“ vychází z pěti hlavních kategorií potřeb (viz obrázek 6). Začíná fyziologickými potřebami, které tvoří základnu pyramidy, neboť jsou esenciální pro postup do dalších pater. „Hierarchická pojetí potřeb předpokládají existenci určitého tlaku na aktivitu v případě, že nejsou uspokojeny nejprve „nižší“ potřeby (spojené s pocitem nedostatku). Po jejich satisfakci se uplatňuje i tlak potřeb „vyšších“.“ (Maslow je spojuje s osobnostním růstem, Paulík 2001, s. 6). Postupujeme tedy odspodu nahoru. Plamínek (2015, s. 90) přidává ještě tzv. nulté patro, které nazval příjemnými pocity. Důvodem je, že lidé jsou schopni jednat v rozporu se svými potřebami (kouří, přejídají se, konzumují drogy,...). Z hlediska pracovní spokojenosti stojí na vrcholku pyramidy významné vnitřní faktory pracovní spokojenosti – seberealizace, uznání, úcta, které mají pozitivní vliv i na pracovní motivaci.



Obrázek 3: hierarchie potřeb dle A. Maslowa doplněná o „nulté patro“ (Plamínek, 2015 s. 88)

3.1.2. Herzbergova teorie

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace představená v práci *The Motivation to Work* (Herzberg a kol. 1959) rozlišuje *hygienické faktory* (*dissatisfactory, vnější faktory*). Tyto faktory se týkají pracovních podmínek, a tedy spokojenosti v práci. Patří sem podniková politika a správa, dozor (odborný dozor), vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, vztahy s podřízenými, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce, osobní život (Koubek, 2009, s. 60). Tyto faktory hodnotíme prostřednictvím subjektivního. Proto jsou v empirických výzkumech častá zjištění, že různí lidé v objektivně stejných podmínkách hodnotí vnější faktory různě. Odlišnosti mohou nabývat různých hodnot – od jemných až po diametrální rozdíly (Provazník, Komárková, 2004, s. 84).

Motivační faktory (*satisfactory, vnitřní faktory*) souvisejí s obsahem práce, a tedy spokojenosti s prací. Mezi tyto faktory řadíme úspěch (dosažení cíle), uznání, práci samu, odpovědnost (pravomoci), povýšení, možnost osobního růstu (Koubek, 2009, s. 60). Vnitřní faktory souvisejí především se seberealizací, a proto je pro její uspokojení nutná především možnost této seberealizace. Za podmínek, které seberealizaci umožňují, dává práce člověku pocit úspěšnosti, je pro něj zajímavá, je v ní autoritou, dává mu možnost růstu a pracovního postupu, a konečně je to práce, kterou ostatní lidé uznávají a oceňují (Provazník, Komárková, 2004, s. 84).

Herzbergova teorie zaujímá specifické postavení mezi teoriemi motivace. Na rozdíl od jednofaktorové teorie vychází z toho, že pracovní spokojenost a nespokojenost

je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů (Nakonečný, 2005, s. 47), které však nejsou protiklady, nýbrž dvěma různými a nezávislými faktory (Koubek, 2009, s. 59). Dvoufaktorové škály měří zvláště spokojenost a zvláště nespokojenost (Růžička In Bednová a Nový, 2002 s. 285).

3.2 Teorie zaměřené na proces

Dosavadní teorie se zaměřovaly na obsah, tj. na potřeby pracovníků, které je uspokojují, motivují, či naopak frustrují. Poznání faktorů, které působí na pracovníka pozitivně z hlediska jeho spokojenosti a jeho motivace, je důležitým úkolem pro všechny organizace, které ve svém zaměstnanci nevidí pouhého „vykonavače“ práce, ale především osobnost, která má touhu rozvíjet se, vzdělávat, seberealizovat na svém poli působnosti a s organizací dlouhodobě spolupracovat.

Teorie zaměřené na proces pomáhají pochopit pracovní motivaci z hlediska kognitivních (poznávacích) proměnných a jejich vztah k jiným proměnným, což pomáhá pochopit proces pracovní motivace. Jak uvádí Štikar et al., (2003) nebo Armstrong (2002), teorie zaměřené na proces tvoří teorie očekávání (Vroom In Armstrong, 2015, s. 225), teorie cíle (Latham a Locke In Armstrong, 2015, s. 225) a teorie spravedlnosti (Adams, In Armstrong, s 225).

3.2.1. Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání také jako expektační teorie vyvolává spokojenost, když je prostředkem k dosažení vysoce hodnotného výsledku. „V okamžiku, kdy určité pracovní chování začne být vzhledem ke spokojenosti jedince indiferentní, přestává být spokojeností ovlivňováno.“ (Paulík, 2001, s. 7) Existuje zde souvislost mezi pracovní spokojeností a instrumentalitou situací. Osoba bude například spokojena s uznáním, které ji vysloví její nadřízený, když ví, že pochvala má vliv na povýšení, zvýšení platu, rozšíření odpovědnosti atd. (Nakonečný, 2005, s. 117). Vroomova teorie pracuje s pojmy jako valence, instrumentalita a očekávání. *Valence* je subjektivně vnímaná hodnota cíle. *Instrumentalita* jako proces vynaložené činnosti, pomocí níž jsou výsledky dosaženy. *Očekávání* jako subjektivní pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle. Teorii očekávání může znázornit jako rovnicí (Štikar et al., 2003, s. 104):

$$\text{Motivace/Instrumentalita (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$$

Obrázek 4: Rovnice pro dosažení motivace na základě expektance a valence (Štikar et al., 2003, s. 104)

Teorie očekávání má vliv na pracovní spokojenost z hlediska pořadí vlivu. Domníváme se, že na začátku je zprvu motivace, která při dosažení očekávání způsobuje pracovní spokojenost. To pak přináší další motivaci do budoucna. Motivace roste s tím, jak se naplňuje spokojenost. Spokojenost zpětně ovlivní motivaci.

Teorie pracovní spokojenosti je úzce spjata s následující teorií cílů, avšak v popředí stojí očekávání v podobě hodnoty. Dle Vrooma mohou být hodnoty vyjádřeny jak v rámci vnitřních, tak vnějších faktorů spokojenosti (mzda, uznání apod.).

3.2.2. Teorie cílů

Latham a Locke (In Armstrong, 2002, s. 165) vycházejí z předpokladu, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud specifické cíle stanovené zaměstnancům jsou:

- obtížné, ale přijatelné,
- existuje-li odezva na výkon,
- stanovení cíle je konsensus mezi zaměstnancem a firmou, neboť je to

nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.

Erez a Zidon (In Armstrong, 2002, s. 165) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Náročné, ale splnitelné cíle podle nich podněcují lepší výkon než cíle snadné. Rovněž zpětná vazba je důležitá. Teorie cíle je spojena s koncepcí řízení podle cílů¹⁰ (tamtéž, s. 165).

Z hlediska pracovní spokojenosti nejde ani tak o vnější faktory, pomocí, kterých může podnik upevňovat pracovní spokojenost, jako o faktory vnitřní. Tedy zejména o nalezení cíle, který bude pro zaměstnance výzvou, se kterým se ztotožní, bude pro něj smysluplný a k němuž mu bude poskytnuta patřičná zpětná vazba.

¹⁰ Známé jako MBO management (Management By Objectives)

V praxi pro motivaci zaměstnanců za splnění předem daných úkolů či cílů využíváme kombinaci teorie očekávání a cílů. Vystává však otázka: Pokud je pro pracovníka cíl důležitý/hodnotný a on jej může snadno dosáhnout, bude spokojený stejně, jako když jej dosáhne s velkou dřinou?

3.2.3. Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. (Armstrong, 2002, s. 165) Spravedlnost v tomto smyslu je vnímána tak, že „žádný z účastníků interakce nemá nezdůvodněnou výhodu nebo nevýhodu (ve srovnání s jinými nebo na úkor jiného; Deiblová, 2005, s. 35). Účastníci interakce na pracovišti jsou podnik (nebo jeho odpovídající představitelé) a zaměstnanci (tamtéž, s. 35).

Svoji námahu, pracovní úsilí či dosažené výsledky posuzují v podobě uznání, prémieí apod. s úsilím a dosaženými zisky ostatních spolupracovníků. Výsledkem je pocíťovaná spravedlnost nebo nespravedlnost. V případě pocíťované nespravedlnosti je tendence upravit pracovní úsilí, to znamená, že se promítne do výkonu pracovníka a může se odrazit i na pracovních vztazích. Teorii spravedlnosti můžeme znázornit (Štikar et al., 2003, s. 105):

$$\frac{\text{Vlastní výsledek}}{\text{Vlastní úsilí}} > \frac{\text{Výsledek druhých}}{\text{Úsilí druhých}}$$

Obrázek 5: Rovnice teorie spravedlnosti (Štikar et al., 2003, s. 105)

Lze očekávat, že se teorie spravedlnosti promítne i do pracovní spokojenosti. Pracovník porovnává výsledek a úsilí. Pokud pracovník vynaloží více úsilí v porovnání s druhými a tato odměna úsilí odpovídá a zohledňuje jej, přispívá k jeho spokojenosti. V opačném případě se kromě vnímané nespravedlnosti může dostavit nespokojenost.

Tato teorie se nedívá po nových vnitřních či vnějších faktorech, které by bylo třeba hledat a upevňovat, ale spíše vynaložit úsilí, aby byly zachovány stejné podmínky pro určité skupiny pracovníků. Negativní roli mohou hrát pozitivní či negativní statusy

v podání I. Možného, které určitá skupina pracovníků může vnímat jako nespravedlnost a způsobovat nespokojenost.

3.3 Shrnutí teoretických přístupů k motivaci a pracovní spokojenosti

V této kapitole vyjdeme z již definovaných teorií pracovní motivace, které doplníme o teorie pracovní spokojenosti, a vytvoříme tak ucelený pohled na problematiku. V následující kapitole pak teorie porovnáme, a vytvoříme tak další teoretickou základnu pro aplikační část.

Rozdělit jednoznačně teorie pracovní spokojenosti a motivace není snadné. I v současné době se autoři v pojmání teorií překrývají. Teorie pracovní spokojenosti vycházejí ze dvou přístupů, a to jednofaktorové (jednodimenzionální) teorie a dvoufaktorové (dvojdimenzionální) teorie, která je zařazovaná také k teoriím pracovní motivace. Při posuzování pracovní spokojenosti některou z jednofaktorových teorií se na škále hodnot zvyšují či zmenšují hodnoty se zvyšující se či snižující pracovní spokojeností. Sem je autory zařazována Maslowova teorie, Vroomova expektační teorie a Stogdillova teorie pracovní motivace, která vychází z toho, že spokojenost není zdrojem pracovního výkonu a není ani v nutném vztahu s produkcí, výrobou (Kollárik, 1986, s. 29). Stogdill poukazuje na zkoumání pracovní spokojenosti v kontextu celé organizace. Morálka a produkce, na kterou Stogdill také poukazuje, budou ve vztahu se spokojeností jen tehdy, pokud okolnosti vedoucí k vysoké morálce a výkonnosti budou stejné jako ty, které vedou k posílení očekávání pracovníka (tamtéž).

Autory dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti jsou Herzberg, Maussner, Snyderman a Wernimont rozpracovávající Herzbergovu dvoufaktorovou teorii vnitřních a vnějších faktorů. Wernimont vychází z názoru, že vnější faktory vyvolávají vnitřní faktory, přičemž svoji koncepci zakládá právě na rozdílnosti těchto dvou skupin (Kollárik, 1986, s. 40). Jeho teorie je reakcí na střet mezi zastánci jednofaktorové a dvoufaktorové teorie. Vznik vnitřních faktorů podmiňují a vyvolávají jevy spojené s pracovní situací, neboli vnější situační proměnné (tamtéž). Autor de facto pracuje s dvěma skupinami faktorů, kdy vnější faktory se týkají „pocitů o čem“, např. politika organizace nebo interpersonální vztahy, a vnitřní faktory týkající se „pocitů čeho“, např. očekávání, záliba v práci, zodpovědnosti apod. Důležitým hlediskem je sled, resp. směr posuzování pracovní spokojenosti, a to nejprve od vnějších faktorů, po vnitřní, které výstíjí do určitého výsledku, např. absentérství či fluktuace. Vnější faktory tedy vyvolávají vnitřní faktory, proto je pro podnik výhodné se soustředit na ovlivňování a

kontrolování vnějších faktorů, aby pozitivně ovlivnily faktory vnitřní. Jedná se o otevřený systém s mnoha vstupními proměnnými, jež jsou ve vzájemném vztahu (Kollárik, 1986, s. 40-42). Ověření či zpětná vazba se pak děje přes vnější proměnné. Dá se říci, že Wernimontova teorie v sobě kombinuje přístup jednofaktorové a dvoufaktorové teorie.



Obrázek 6: Příklad Wernimontovy teorie (dle Kollárika, 1986, vlastní úprava)

V tomto směru spatřujeme jistou paralelu s modelem pracovní spokojenosti a stabilizace od I. Možného (1971), kdy zhodnocení určitého faktoru spokojenosti projde přes proměnné jako je status, podnikové klima, osobnostní faktory, vnější podmínky, a až následně posoudíme míru stabilizace pracovníka.

Zmíněné teorie v sobě obsahují různé faktory spokojenosti a motivace. Na pracovní spokojenost a motivaci mohou působit ty samé faktory (např. mzda, uznání ostatních, zodpovědná a smysluplná práce) mohou pracovníka motivovat a zároveň v něm posilovat jeho spokojenost. Překrývat se mohou, ale taky nemusí. Zjistili jsme se, že spokojený pracovník ještě neznamená motivovaný. Z procesních teorií můžeme vyvodit závěr, že pracovní ne-spokojenost se dostavuje až na konci celého procesu dané teorie a může dále posílit motivaci. Pracovní spokojenost se dostavuje tam, kde dosáhneme cíle, kterým získáme pro nás něco hodnotného (např. postavení, odměnu, uznání) v kontextu spravedlivého přístupu k ostatním v organizaci. Tyto faktory se uplatní ve zmíněných procesních teoriích, na jejichž konci se může ona spokojenost dostavit.

3.4 Konfrontace jednofaktorové a dvoufaktorové teorie

Závěrem srovnání popisovaných teorií bude jejich zhodnocení a konfrontace z pohledu jednofaktorové a dvoufaktorové teorie. Vznikem dvoufaktorové teorie se

rozpoutaly odborné diskuse, polemiky, výzkumy a konfrontace ověření její platnosti v praxi. Zásadní rozdíly v obou teoriích spočívají (Kollárik, 1986, s. 38):

V rozdílném chápání spokojenosti, kde ve smyslu tradiční teorie se spokojenost a nespokojenost chápe jako kontinuum s dvěma krajními body, zatímco dvoufaktorové teorie chápe spokojenost a nespokojenost jako dva nezávislé jevy.

V rozdílném chápání vztahu mezi jednotlivými faktory a celkovou pracovní spokojeností, kdy jednofaktorová teorie zastává lineární vztahy, dvoufaktorové nelineární.

Vroom (In Gardner, 1977, s. 201) kritizuje Herzbergovu teorii pro svoji retrospektivu při zkoumání satisfaktorů a dissatisfaktorů. Respondenti mají přemýšlet o tom, kdy se cítili v práci dobře. Tyto události jsou pak volně vysvětleny. To samé se pak děje v druhé části, kde mají říci, kdy se cítili mimořádně špatně. Problém Vroom (tamtéž) vidí v tom, že lidé si rychleji vzpomenou více na ty příznivější události odrážející jejich vnitřní stav a nepříznivé události připisují vnějšímu prostředí.

Malinovsky a Barry (In Gardner, 1977, s. 201) kritizují postup, který je náchylný k efektu nastavených odpovědí. Ty mohou být obzvlášť silné, protože Herzberg používá dvě samostatné sady rozhovoru pro „dobré“ a „špatné.“

Na podporu Herzbergovy teorie byla učiněna řada výzkumů. Potvrzuje ji asi každý třetí. Záleží vždy na způsobu testování. Přínos Herzbergovy teorie je v nezávislosti spokojenosti a nespokojenosti. Zvýšení spokojenosti neznamená automaticky snížení nespokojenosti na rozdíl od jednofaktorové teorie. Spokojenost i nespokojenost jsou determinovány různými faktory. V našem případě je třeba vzít v úvahu také sociální faktory a profesní profil. Svoji roli budou hrát věk, vzdělání, pohlaví apod. Do popředí vstupují postoje, které dříve nemusely být zohledněny, a to díky měnícím se preferencím pracovníků a vývoji situaci na trhu práce. Z tohoto důvodu je třeba zaměřit pozornost k faktorům nespokojenosti (stresory, dissatisfactory) způsobujícím fluktuaci¹¹, která může ohrozit podnik z hlediska konkurenceschopnosti, stability a životaschopnosti.

3.5 Vztah pracovní spokojenosti a motivace

Pracovní spokojenost a motivace spolu úzce souvisejí. Někde se dokonce překrývají. Spokojenost může být chápána jako popis stavu, hnací síla nebo jako překážka. Bedrnová a Nový (2002, s. 281) ve svém vymezení poukazují na tento vztah,

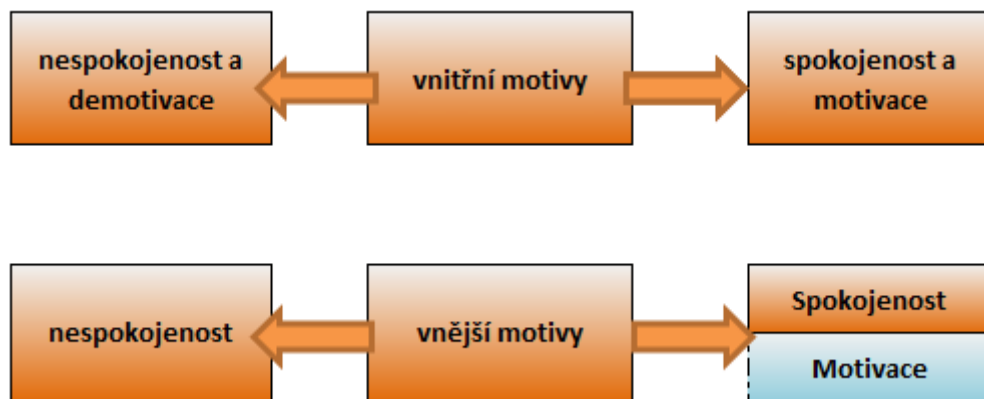
¹¹ Bednár (2018, s. 25) nicméně tvrdí, že určitá míra fluktuace je ve firmě normální, a dokonce je pro ni prospěšná. Nesmí však překročit mez, při které se vymkne naší kontrole.

kdy „rozlišení významových rozdílů v obsahu pojmu pracovní spokojenosti je důležité pro pochopení vztahu pracovní spokojenosti k motivaci.“ Společným jmenovatelem spokojenosti a významné motivace jsou vnitřní impulzy či pohnutky, tzv. vnitřní faktory. Tedy ty samé faktory mohou vyvolat jak pracovní spokojenost, tak motivaci u pracovníka, proto tyto dva pojmy motivace a pracovní spokojenost nelze oddělovat. Skupina faktorů spokojenosti a motivace může být u různých skupin pracovníků odlišná. Někdo může být motivován a spokojen díky tomu, co dělá – baví ho to. Pro někoho to může být uznání ostatních pracovníků, lidí, zákazníků, veřejnosti v souvislosti s velkolepým projektem.

Identifikovat u pracovníka *vnitřní faktory motivace* není tak snadné, ale pokud se to povede, má to z hlediska jeho motivace většinou dlouhotrvající charakter (Plamínek, 2015, s. 17). Právě vnitřní faktory motivace vedou zároveň ke spokojenosti i motivaci. Vnitřně motivovaný pracovník je při práci optimálně aktivní a maximálně spokojený. Tato motivace slouží jak pracovníkovi, tak firmě samotné (Laufer, 2008, s. 51). Takto motivovaného pracovníka práce baví, je pro něj zajímavá a důležitá. Stimuly jsou pak *vnějšími faktory motivace*, jejichž aktivizace je závislá na jejich působení. Mohou se tedy tak rychle vytratit jako se objevit. Aktivita pracovníka, který je takto motivován, nebude pracovat pilněji, než je nezbytně nutné, a déle, než dosáhne uspokojení prvořadě potřeby, tedy například mzdy. Kromě mzdy se může jednat o různé finanční i nefinanční benefity, pracovní podmínky apod. Pracovníci motivovaní vnějšími faktory vynakládají energii zaměřenou na účel, který leží mimo vlastní úkol (Laufer, 2008, s. 51).

Mezi spokojeností a motivací není přímý vztah stejně jako spokojeností a stabilizací. Úroveň pracovní spokojenosti může ovlivňovat pracovní motivaci, avšak spokojený pracovník neznamena ještě motivovaný. V případě nízkých pracovních nároků a přístupu k práci „stačí mi to, není třeba se více namáhat“ se může jednat o spokojeného, nikoliv však o motivovaného pracovníka (v tomto případě je to spokojenost jako překážka). Naopak, pokud je práce pro člověka smysluplná a přináší mu pocit radosti a naplnění, je to ona vnitřní hnací síla či motiv (Bedrnová, Nový, 2002, s. 281) vedoucí k pracovní spokojenosti. To má pak také vliv na výkon pracovníka v práci. Vnější podmínky či stimuly souvisí s pracovními podmínkami práce, jako je výše mzdy, styl řízení vedoucího, vzdělávání apod. Nespokojenost s vnějšími podmínkami mohou působit demotivačně. Dobré pracovní podmínky, přestože patří do vnějších faktorů, nepřímo stimulují motivaci k práci (Bedrnová, Nový, 2002, s. 281).

Obrázek níže nám ukazuje vlivy vnějších a vnitřní faktorů (stimulů a motivu) na pracovní spokojenost a motivaci.



Obrázek 7: Faktory působící na pracovní spokojenost a pracovní motivaci (vlastní úprava)

Csikszentmihalyi (2017, s. 97) mluví o motivaci k práci jako o prožitku práce, který je podle něj určován následujícími třemi faktory:

- Objektivní podmínky pracoviště

Snahou každého zaměstnavatele by mělo být vytvořit co nejatraktivnější podmínky pracoviště. Sem můžeme zařadit škálu jednotlivých zaměstnání a z toho plynoucí podmínky pracoviště a práce, neboť různá zaměstnání mají různé pracovní podmínky co do namáhavosti práce, délky pracovního týdne, vzhledu pracoviště apod.

- Hodnoty přiřazované práci

Práce, která je společností vnímaná jako důležitá, je atraktivní, proto by mělo být snahou organizací prodat práci smyslem a hodnotou.

- Postoj k práci

Tento faktor vysvětluje, proč u některých neinspirujících a jednotvárných pozic (např. dělníci u pásu, umývači nádobí) lidé zůstávají a práce je navíc uspokojuje. Vysvětlení je takové, že tyto pracovníky jejich práce baví a přikládají jí sami určitou váhu. Organizace může přispívat tím, že tyto jedince bude vybírat a odměňovat je.

U výše uvedených třech skupin můžeme rozeznat vliv jak vnitřních, vnějších faktorů na prožitek práce. Tento prožitek podle nás působí právě i na pracovní spokojenost.

Působení vnitřních a vnějších faktorů je obsaženo ve dvou přístupech k pracovní spokojenosti a motivaci. Může být chápána jako *jednodimenzionální přístup* nebo *dvoudimenzionální*. O tomto již pojednává následující kapitola.

4. Faktory pracovní spokojenosti

Zatímco v předchozí části jsme si vysvětlovali vztah mezi spokojeností a motivací, v této kapitole se zaměříme na faktory pracovní spokojenosti. Výčet faktorů pracovní spokojenosti lze nalézt v literatuře mnoho. Pracovní spokojenost a faktory pracovní spokojenosti jsou kladeny do úzké souvislosti (viz. Ivo Možný, 1971). Literatura reflektuje další faktory, jež do vlivu faktorů pracovní spokojenosti a stabilizace intervnují. Těmito faktory se budeme zabývat v této kapitole.

Faktory pracovní spokojenosti jsou nástroje, které mohou být ze strany podniku vhodně využity ke stabilizaci zaměstnanců. Stabilizací pracovníka dle Možného (1971, s. 78) rozumíme postoj, jehož předmětem je „odchod ze závodu.“ Je pouze na podniku samotném o jakých nástrojích v jakém složení rozhodne.

Podle Ackera (In Roelen et al., 2008, s. 443) jsou pracovní podmínky, tedy nástroje, o kterých firma rozhoduje, jedním z prediktorů pracovní spokojenosti, které mohou být, na rozdíl od osobních dispozic zaměstnanců, podnikem ovlivňovány.

U většiny autorů lze najít podobné či stejné faktory, případně je snaha tyto faktory sloučit do různých skupin faktorů.

G. Neuberger a M. Allerbecková (In Nakonečný, 2005, s. 119) uvádí výčet těchto stabilizačních faktorů:

- Moji kolegové
- Můj nadřízený
- Moje činnost
- Mé pracovní podmínky
- Organizace a její vedení
- Možnosti mého vývoje
- Můj plat
- Pracovní doba
- Zajištění pracovní místo.

Další faktory-charakteristiky pracovní spokojenosti uvádí i Štikar et al., (2003, s. 116):

- Povolání vyžaduje vyšší kvalifikaci, což umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace.
- Pracovník zastává řídicí funkci se všemi výhodami tohoto postavení (více informací, pravomocí, samostatné práce, rozhodování apod.).
- Pracovník je zařazen na organizačně výše postaveném pracovišti (např. centrála společnosti, odkud jsou metodicky řízeny pobočky).

Ivo Možný ve své analýze faktorů spokojenosti uvádí namáhavost práce, uplatnění, organizaci, spolupracovníky, nadřazené, plat, zajímavost, kariéru, prestiž, pracovní prostředí. Tyto faktory mají vliv na celkovou spokojenost, která je výsledkem stabilizace pracovníků v dané organizaci.

Podle Štikara et al., (2003, s. 115) je význam faktorů a jejich pořadí proměnlivé a závisí na okolnostech, jež jsou dány:

- specifiky práce v určitých oblastech společenské praxe (např. odlišnost v hutnictví, zdravotnictví nebo školství),
- specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním závodě nebo výzkumu),
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větší důraz na kvalitu lidských vztahů než na platové ohodnocení práce).

Při výzkumu pracovní spokojenosti se věnuje pozornost zejména těm činitelům, jež se v různé míře podílejí na kvalitě, zpravidla v závislosti na profesi každého pracovníka. Další činitele pracovní spokojenosti mohou být (Provazník a kol., 1997, s. 142):

- Obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektiva,
- vedoucí pracovník,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň sociální péče.

Na pracovní spokojenost má vliv i věk pracovníka. Zatímco u pracovníků v mladším věku (do 30 let) je rozhodující pro motivaci budování kariéry a posun v rámci profesního žebříčku, pracovníci středního věku (31-50) jsou orientováni na možnost řídit svou kariéru a uspokojení z práce. Pro zaměstnance staršího věku (nad 50 let) je důležitá stabilita a jistota zaměstnavatele. Mezi další faktory stabilizace může patřit image organizace, efektivita, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, styl vedení, příležitosti ke vzdělání a kariéře, uznání a ocenění výkonu. (Armstrong, 2015, s. 304 - 305).

Výzkum provedený Boston Consulting Group v roce 2014¹², do kterého se zapojilo 200.000 lidí z celého světa, odhalil, že na štěstí lidí v zaměstnání má nejvíce vliv uznání práce¹³. Mzda je až v dolní polovině preferencí.

10 faktorů nejvíce ovlivňujících štěstí pracovníků v zaměstnání dle Boston Consulting Group:

- uznání práce,
- dobré vztahy s kolegy,
- vyváženost soukromého a pracovního života,
- finanční stabilita podniku,
- vzdělávací a kariérní posun,
- jistota zaměstnání,
- atraktivní mzda,
- zajímavost pracovní náplně,
- firemní hodnoty.

Tyto faktory je z hlediska udržení zaměstnanců ve firmě důležité identifikovat, i když to dle Kubaláka nemá všeobecně rozhodující význam pro spokojenost a stabilitu v práci. Význam je přikládán zvláště využívání schopností a vědomostí, které zvyšují subjektivní spokojenost v práci, a toto podmiňuje úspěch začlenění do pracovního procesu (Kubalák In Kollárik, 1986, s. 57).

¹² <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/#604a0ce35afa>

¹³ Jsme si vědomi, že originální článek obsahuje v nadpisu slovo „Happiness“ (štěstí), nikoliv Satisfaction (spokojenost) a že tyto dva pojmy nejsou totožné.

Podle Armstronga (2015, s. 228) ovlivňuje úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti následující:

- vnitřní motivační faktory týkající se obsahu práce (rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba),
- úroveň kontroly, která je dle Eltona Maya nejsilnější lidskou vlastností – být zapojen do práce spolu s ostatními kolegy,
- úspěch nebo neúspěch, který podmiňuje spokojenost či nespokojenost pracovníka.

Na první pohled je patrné, že charakterizované faktory spokojenosti jsou vesměs u výše uvedených totožné. Petr Mareš (2001, s. 69) shrnuje faktory pracovní spokojenosti do tří skupin:

- Pracovní a kompromisní faktor (*angl. instrumental and trade-off factor*)
Sem Mareš řadí mzdu a pracovní jistotu zaměstnání, dovolenou navíc, pracovní dobu s ne příliš vyvíjeným nátlakem, příjemné lidi, se kterými pracujeme, a pracovní podmínky.
- Sociální faktor (*angl. social factor*)
Zajímavá¹⁴ a užitečná práce, zodpovědná práce, respektovaná práce a setkávání se zajímavými lidmi.
- Faktor seberealizace (*angl. Self-fulfilment factor*)
Šance na kariérní růst, příležitost k vlastní iniciativě, možnost využívat své schopnosti.

Jako důležitý faktor pracovní spokojenosti a stabilizace, který neuvádí ani jeden z výše zmíněných autorů, je harmonizace pracovního a soukromého života (work-life balance), jež v posledních dvou desetiletích nabyla na významu, neboť přispívá k psychickému i fyzickému zdraví pracovníků a její uplatňování se projevilo jako oboustranně prospěšné (Zheng et al., 2015).

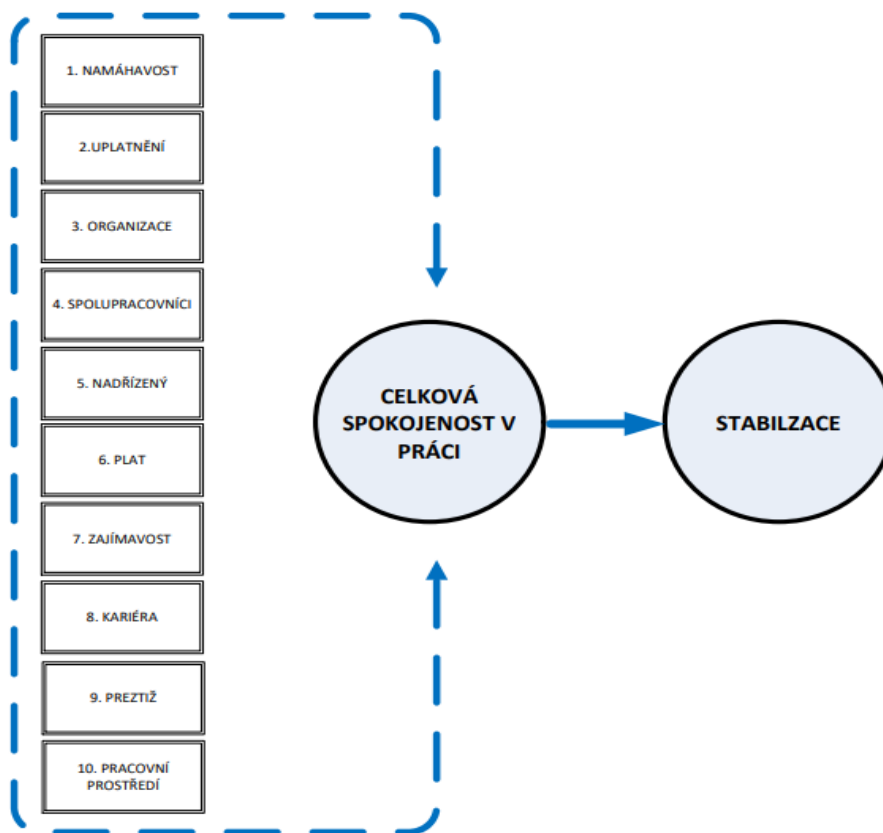
¹⁴ Zajímavá práce by mohla být zároveň zařazena do faktorů seberealizace.

5. Vztah mezi pracovní spokojeností a stabilizací

Stabilita a spokojenost jsou tedy postoje, jež se vzájemně ovlivňují, a je mezi nimi těsný vztah. Určuje je komplexní sada objektivních faktorů, které se projevují (vedle mínění) zejména ve dvou proměnných: setrvání v pracovním poměru a výkonu zaměstnance. Stabilizace pak vychází ze spokojenosti zaměstnance, ke které se vážnou různé aspekty v zaměstnání, což tvoří faktor, resp. soubor postojových faktorů ovlivňujících stabilizaci (Možný, 1971).

Mohlo by se na první pohled zdát, že spokojený zaměstnanec je stabilizovaný, a naopak. Ačkoliv je fluktuace projevem nespokojenosti, nemůžeme tuto dávat do přímé souvislosti s fluktuací. Stejně jako I. Možný i Kubalák (In Kollárik, 1986, s. 225) poukazuje, že ne každý nespokojený pracovník odchází. Naopak může být dozajista stabilizovaný. Odpovědí je působení dvou proměnných (Možný, 1971, s. 82):

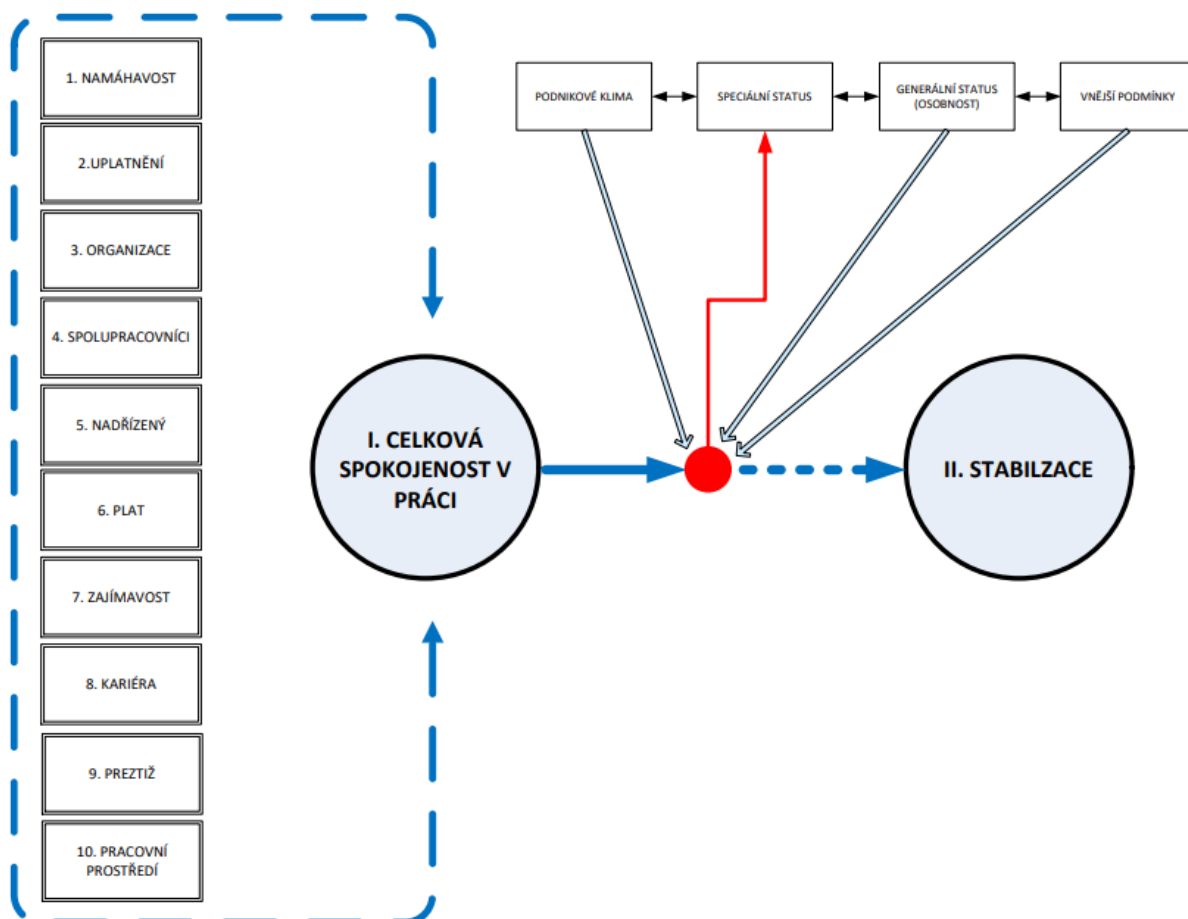
- A) situace zaměstnance uvnitř podniku (vnitřní faktory)¹⁵,
- B) vnějších determinantů (vnější faktory).



¹⁵Rozlišení vnitřních a vnějších faktorů I. Možného není totožné jako u Herzberga

Obrázek 8: Vliv jednotlivých faktorů na spokojenost a stabilizaci (I. Možný, 1971, s. 79, vlastní úprava)

A) Situací zaměstnance v podniku rozumíme určité specifické uspořádání komplexu vnitřních okolností, jež limitují chování zaměstnance v podniku a určují jeho sociální pozici a status (Možný, 1971, s. 79). Status, jako objektivní element, může být formální, neformální, pozitivní či negativní. Souvisí s výkonem zaměstnance. Formální status souvisí s naší oficiální pozicí v rámci hierarchie, stupněm kvalifikace, délkou v zaměstnání. Formální status je daný (většinou na základě pracovněprávního vztahu), nikdo o něm nepochybuje. Neformální status souvisí s postavením v určité skupině, např. oddělení, či se skupinou pracovníků. Je neoficiální a nevážou se na něj oficiálně žádné podnikové benefity. Pozitivní a negativní speciální status souvisí s podnikovým klimatem. Pozitivní speciální status způsobuje i přes zaměstnancovu nespokojenost jeho setrvání v podniku a zaměstnanec nechce odejít (např. konstantní mzdu/plat i přes nižší pracovní výkon). Negativní speciální status způsobuje u zaměstnance, že nechce odejít za použití legálních tlaků ze strany organizace (např. dlouhá výpovědní doba, odebrání služebního bytu nebo vozu, což znamená pro pracovníka těžkosti (Možný, 1971, s. 80-81).



Obrázek 9: Vliv vnitřních a vnějších faktorů na stabilizaci (I. Možný, 1971, s. 83)

B) Determinanty jako vnější intervenující proměnná můžeme rozdělit do tří skupin (Možný, 1971, s. 82):

- Faktory, které podnik skutečně ovlivnit nemůže. Nazvali jsme je jako *faktory makroekonomické* (např. celková situace na trhu pracovních sil, právní normy, státní mzdová politika apod.)
- Faktory, které sice leží vně podniku, ale podnik je může při vynaložení extrémního úsilí alespoň do jisté míry ovlivnit. Chápeme je jako *faktory mikro-politické* (dojíždění zaměstnanců do práce, bytová situace apod.)
- Faktory týkající se osobnosti zaměstnance – individuální psychické rysy a sociální charakteristiky. Nazvali jsme je jako *faktory sociálně-psychologické*.

Do jisté míry i na vnější faktory může mít podnik vliv. U faktorů makroekonomických si to lze představit jen stěží, neboť se jedná o faktory související s vývojem ekonomiky a trhu práce (z čehož plyne např. nízká či vysoká nezaměstnanost). I když podnik tyto faktory změnit nemůže, může na danou situaci na trhu práce působit svojí vnitropodnikovou politikou (např. příspěvek na dopravu z důvodu nedostatku pracovníků v okolí, náborové příspěvky apod.). Faktory sociálně-psychologické podnik může zohledňovat u osob v rámci výběrových řízení do podniku (např. psychologické testy, tj. zohlednění osobnosti uchazeče pro danou pozici (Možný, 1971, s. 82-83).

Výše jsme si nastínili vztah mezi spokojeností a stabilizací. Vzájemné působení stabilizace a spokojenosti si ještě ukážeme a vysvětlíme na přehledné tabulce níže.

		STABILIZACE	
		+	—
Spokojenost	+	A. vysoká spokojenost vysoká stabilizace	B. vysoká spokojenost nízká stabilizace
	—	C. nízká spokojenost vysoká stabilizace	D. nízká spokojenost nízká stabilizace

Tabulka 2: Vliv spokojenosti a stabilizace (I. Možný, 1971, s. 85)

- A) *Vysoká spokojenost/vysoká stabilizace* u pracovníka je signálem, že je v podniku spokojen, vhodně stabilizován a je tedy nízká šance, že by odešel.
- B) *Vysoká spokojenost/nízká stabilizace* je u pracovníka signálem, že je v podniku sice vysoce spokojen, ale málo stabilizován, což zvyšuje jeho sklon k odchodu. Na tento vztah působí zejména vnější determinanty. Příkladem může být pracovní nabídka s výhledem na lepší organizaci pracovního a soukromého života nebo nabídka práce s vyšší mzdou apod.
- C) *Nízká spokojenost/vysoká stabilizace* souvisí, jak již bylo nastíněno, se speciálním statutem. Zaměstnanec není spokojen, ale z firmy nechce nebo nemůže z důvodu pozitivního nebo negativního statusu odejít. U pracovníků se to může projevovat negativním postojem, tzv. potenciální fluktuací.
- D) *Nízká spokojenost/nízká stabilizace* vede k reálné fluktuaci.

Jak z předchozího textu vyplývá, na odchod pracovníka z organizace mohou působit různé faktory, ať již vnější, nebo vnitřní faktory podniku anebo ve vzájemném působení. V další podkapitole přidáváme možné důvody odchodu pracovníka z organizace podle některých autorů, ale také základní teoretické problémy spokojenosti a fluktuace a možné indikátory nespokojenosti vedoucí k fluktuaci. Nechali jsme se inspirovat převážně psychologizující literaturou. I když se jedná o jiný pohled na problematiku, věříme, že nás obohatí o určitá pojítka v komplexním porozumění.

5.1 Důvody pro odchod pracovníka z organizace z pohledu psychologické literatury

Podle Bednáře (2018, s. 24-25) má vliv na spokojenost a fluktuaci pracovníků jejich kvalifikace a tomu přizpůsobený přístup ze strany organizace.

V případě málo kvalifikovaných pracovníků bývá nejčastější příčinou fluktuace „přelákání bonusem“. Pokud je jejich výplata pod hranicí minimálních potřeb, stěží na ně budou působit jiné faktory než výše mzdy/platu. V případě kvalifikovaných zaměstnanců stojí za odchodem, a to i tím, který vypadá jako motivovaný financemi, vesměs nějaká kombinace vztahů a smyslu. Zde jsou rozhodujícím faktorem kromě mzdy také přátelské prostředí, kariérní možnosti, vzdělávání apod. U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců jde především o výzvu¹⁶. Rádi rostou (ať už v kvalitě práce, v kvalifikaci nebo kariéře) a pouštějí se do nových věcí a projektů, jimž věří (Bednář, 2018, s. 25).

Společným důvodem pro odchod ze zaměstnání pro všechny 3 skupiny pracovníků je dle Bednáře (tamtéž):

- nedostatek komunikace s nadřízeným,
- zaměstnanci dělají věci, kterým nerozumí a nejsou jim vysvětleny,
- dlouhodobě neřešené problémy,
- přetrvávající konflikty.

Podle Kollárika (1986, s. 207) nespokojení potřeb pracovníka způsobuje pracovní nespokojenost, která vede k jeho frustraci. To potvrzuje také Branham (2009, s. 32), který analyzoval a kategorizoval celkem 3149 důvodů pro dobrovolný odchod ze zaměstnání. Shledal, že jeho nejčastější příčinou je nenaplnění jedné z potřeb:

- **Potřeba důvěry**
Vychází z potřeby spravedlivého jednání se zaměstnanci a dodržování slibů ze strany managementu.
- **Potřeba naděje**
Zaměstnanci potřebují věřit, že firma bude pečovat o jejich růst a rozvoj, školit je a oni tak budou moci kariérně a finančně růst.
- **Potřeba ocenění**

¹⁶ Jako výzvu v dnešní době chápeme práci na zajímavých projektech, možnost seberealizace, kariérní postup na základě výsledků, nikoliv odsloužených let, pocit být součástí firmy, sladění práce a soukromého života apod.

Potřeba být respektováni, oceňováni a ohodnocováni za svoje výkony, úsilí a loajalitu organizaci.

- Potřeba cítit se kompetentní

Jde o potřebu přidělovat zaměstnancům práci, která využije jejich schopnosti, dovednosti, potenciál a zároveň pro ně bude výzvou. Díky školením mohou práci vykonávat kvalifikovaně.

Odchod ze zaměstnání je tak únikovou cestou ze zátěžové situace. Základní teoretické problémy spokojenosti a fluktuace jsou:

a) Jev spokojenosti, který se může měnit v intenzitě a stálosti

Jak již bylo vysvětleno výše, spokojenost se může měnit od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost (intenzita) a stálost vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožívání. Proto jednou změřená úroveň vysoké spokojenosti nemusí dosahovat stejných hodnot v dalším zjišťovacím období.

b) Podávání zkreslujících či nepravdivých důvodů pracovníků pro odchod z firmy

Kromě zmíněné fluktuace mohou být ukazateli pracovní nespokojenosti, případně indikátory fluktuace další faktory, mezi které patří snížení produktivity a výkonnosti, absentismus, pracovní angažovanost, nehodovost a úrazovost v práci (Kollárik, 1986, 107 – 117). Deiblová (2005, s. 81) zmiňuje ještě další ukazatele, jako je přetahování přestávek, častější výskyt krátkodobých nemocí nebo časté stížnosti. Podle Cassa a Faraghera vede pracovní nespokojenost k problémům duševního zdraví, jako je deprese, úzkost a nízké sebevědomí. Byl nalezen také silný vztah mezi nespokojeností a vyhořením (Cassa, Faragher In Roelen et al., 2008, s. 433). Z hlediska obsahových kontextů pracovní nespokojenosti je absentismus, odchod či jiné formy rizikového chování příčinou následného chování (Drenth, Thierry, Wolf In Štikar et al., 2003, s. 112).

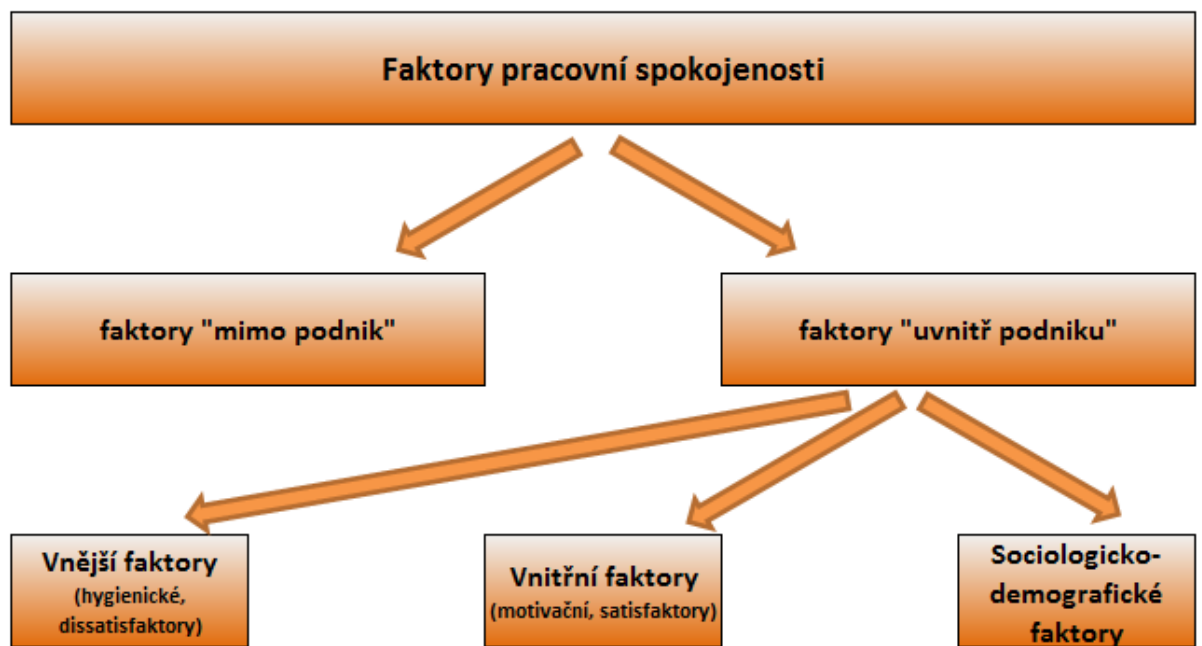
Přidáváme ještě další důsledky pracovní nespokojenosti (a možnou předzvěst fluktuace), se kterými jsme se setkali během praxe. Jedná se o využívání pracovní doby pro svoji osobní potřebu, pozdní příchody a hledání si zaměstnání v pracovní době.

Podle Paulíka (2001, s. 7) se nespokojenost v práci jen velmi obtížně kompenzuje jinými podmínkami.

6. Shrnutí vybraných faktorů pracovní spokojenosti

Na základě provedené analýzy teorií pracovní spokojenosti a motivace bude cílem této kapitoly identifikovat potřeby, které se snaží pracovníci pracovní činností uspokojovat, a prvky, které jsou pro ně důležité a kterým přiřadí určitý význam. Z těchto prvků pak odvodíme faktory spokojenosti. Někteří autoři pracovní spokojenost vymezují v závislosti na uspokojování potřeb, jiní zase jako vztah k postojům.

V literatuře se setkáváme s vymezením různých faktorů spokojenosti. Některé faktory působí mimo organizaci, jiné uvnitř organizace, jak již bylo nastíněno výše. Na základě pojednané teorie o pracovní spokojenosti přidáváme schéma, ze kterého budeme vycházet při rozřídění faktorů pracovní spokojenosti pro empirickou část (viz tabulka 3):



Obrázek 10: Rozdělení pracovní spokojenosti dle základních charakteristik (vlastní úprava)

1. Faktory pracovní spokojenosti ve vztahu k organizaci:

Faktory působící mimo organizaci – jsou to převážně faktory makroekonomické (hospodářské), jako je situace na trhu práce, politická situace apod. Těmto faktorům nebudeme v rámci naší práce přihlížet.

Vnitro organizační faktory – faktory související s politikou dané organizace (liší se podnik od podniku).

2. Faktory pracovní spokojenosti ve vztahu k vykonávané práci:

Vnitřní faktory – souvisí s obsahem vykonávané práce, hrají důležitou roli v případě potřeby zvýšení motivace. Patří sem např. kariérní postup, uznání, seberealizace apod. Vztahují se k práci, kterou člověk vykonává.

Vnější faktory – souvisejí s okolnostmi práce a mají vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost (mzda/plat, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, organizace práce, apod.). Myšleno jako vnější faktory práce, kterou člověk vykonává v rámci organizace.

Sociologicko-demografické – patří sem např. pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, intelekt, délka pracovního poměru apod. Týkají se osobnosti pracovníka. Jsou velmi specifické, proto nebudou součástí vybraných faktorů, ačkoliv do hodnocení pracovní spokojenosti zasahují ve velké míře.

Při posuzování relevantních faktorů spokojenosti pro klíčové pozice jsme definovali tři dimenze, ve kterých se nacházejí jednotlivé prvky, kterým zaměstnanec přikládá význam. Při definování tří dimenzí jsme se nechali inspirovat rozlišením Mareše (2001). Podrobnější rozčlenění v našem schématu vychází ze studie I. Možného (1971). V neposlední řadě nás ovlivnil Herzberg a jeho rozlišení hygienických faktorů a motivátorů.

1. Dimenze „organizační podmínky práce“

Organizační podmínky práce můžeme rozdělit na další dvě podkategorie:

- *faktory pracovního prostředí pro danou práci* (např. vybavení pracoviště/pracovníka, hluk, osvětlení na pracovišti, rizikovost práce, ztížené pracovní podmínky (např. nadměrné teplo, chlad), směny, vzhled pracoviště, čistota, zápach),
- *faktory organizace a bezpečnosti práce* (např. délka pracovní doby a harmonizace pracovního a soukromého života, pracovní poměr, zadávání a plnění pracovních úkolů, stres při práci, supervize, možnost ovlivnit a rozvrhnout si práci).

Úprava či změna těchto podmínek ze strany organizace může reflektovat aktuální požadavky a trendy trhu práce. Z našeho pohledu

se tedy jedná o faktory pracoviště stejně jako v následujících dvou dimenzích.

2. Dimenze „pracovní perspektiva“

- Druh vykonávané práce souvisí s našimi schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi získanými především ve škole (stupeň odbornosti). Očekáváme, že tyto schopnosti uplatníme v zaměstnání, za což očekáváme určité výhody v podobě mzdy, uznání apod. Sem tedy řadíme nejprve *faktory obsahu a typu práce* (např. odbornost, využívání schopností/dovedností, náplň a smysl práce, zajímavost práce, určitá míra autonomie, zodpovědnost a týmová práce).
- Dále to jsou *faktory odměňování a hodnocení* (např. výše mzdy, uznání, kariérní postup, možnost vzdělávání).
- *Patří sem i faktory jistoty a prestiže zaměstnání* (např. důvěra ve stabilitu a hodnotu značky zaměstnavatele z hlediska její historie a oboru působnosti).

3. Dimenze „mezilidské vztahy“

- V práci dochází k sociální interakci, a to jak na úrovni kolegů, tak i ve vztahů nadřízený - podřízený ve formální či neformální rovině. Sem tedy řadíme *faktory vztahové* (komunikace na pracovišti, atmosféra, konflikty, týmová práce).

Na základě výše uvedených dimenzí lze z každé z nich definovat faktory spokojenosti

Dimenze práce	Faktor pracovní spokojenosti	Konkretizace faktorů pracovní spokojenosti	Hygienický faktor/motivátor dle Herzberga
Organizační podmínky práce	<i>Faktory pracovního prostředí pro danou práci</i>	Vybavení pracoviště/pracovníka, rizikovitost práce, vzhled pracoviště (čistota, zápach), hluk, osvětlení, nadměrné teplo/chlad	hygienický
	<i>Faktory organizace a bezpečnosti práce</i>	Délka pracovní doby, zadávání a plnění pracovních úkolů, možnost ovlivnit a rozvrhnout si práci, stres při práci, supervize, spokojenost s druhem (mimo) pracovního poměru, harmonizace pracovního a soukromého života, politika BOZP	hygienický

Pracovní perspektiva	<i>Faktory obsahu a typu práce</i>	Náplň a smysl práce, odbornost, využívání schopností/dovedností, atraktivita práce, zodpovědnost a týmová práce, určitá míra autonomie, seberealizace a vzdělávání	motivátor
	<i>Faktory odměňování a hodnocení</i>	Výše mzdy, možnost vzdělávání, benefity, možnost ovlivnit výši výdělku, dodržování mzdových podmínek	hygienický
		Uznání, možnost postupu a kariéry	motivátor
	<i>Faktory jistoty a prestiže zaměstnání</i>	Jistota dlouhodobého zaměstnání i ve výkyvech ekonomiky, obor působnosti, silná, známá společnost nabízející dobré ohodnocení a řadu benefitů, stabilita podniku, historie podniku, pověst podniku	hygienický
Mezilidské vztahy	<i>Faktory vztahové</i> *vztahy s nadřízenými *vztahy s kolegy *vztahy s podřízenými *atmosféra ve firmě	Komunikace na pracovišti, atmosféra ve firmě, týmová práce, spolupráce s nadřízeným/podřízeným, konflikty a jejich řešení	hygienický

Tabulka 3: Faktory pracovní spokojenosti podle vymezených dimenzí a jejich zařazení podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Výše uvedené faktory nemusí být kompletní. Při jejich specifikaci jsme se opírali o jiné studie a možné preference faktorů spokojenosti klíčových zaměstnanců. Naše rozlišení vzniklo na základě syntézy přístupů různých autorů, jimiž jsme se zaobírali výše, přičemž akcent byl kladen zejména na ty faktory, které organizace může svým jednáním ovlivnit. Při definování tří okruhů jsme se nechali inspirovat rozlišením Mareše (2001). Okruhy jsme dále vyspecifikovali o konkrétní faktory, které si myslíme, že do dané množiny patří, a jež by mohli při správné „manipulaci“ ze strany vedení organizace přispívat ke stabilizaci a eliminovat tak nežádoucí fluktuaci.

- 1) V našem schématu faktorů se zaměřujeme na faktory stojící uvnitř organizace (dle I. Možného), tedy ty faktory, které organizace svojí politikou může ovlivnit. Domníváme se, že výběr faktorů bude mít vliv nejen na celkovou spokojenost v práci, ale také stabilizaci určitého okruhu pracovníků. Dělení vychází z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů dle Herzberga.

- 2) Náš výběr faktorů se zaměřuje pouze na ty, které může organizace svým jednáním ovlivnit, tedy jak faktory vnitřní, tak vnější dle obrázku č. 10. Nebereme v potaz vlivy pracovního trhu (vnější vlivy).
- 3) Snažíme se definovat okruh faktorů platných pro klíčovou skupinu pracovníků, bez ohledu na speciální pozitivní či negativní statusy dle I. Možného.
- 4) Vytvořili jsme a vyspecifikovali 6 skupin faktorů v rámci 3 dimenzí ovlivňujících pracovní spokojenost. Uvědomujeme si, že faktory mohou být rozvedeny do mnohem širší specifikace, avšak pro aplikační část je třeba mít určité hranice. Budeme analyzovat tak, že budeme postupovat od dílčí spokojenosti k celkové spokojenosti v zaměstnání.
- 5) Z hlediska volby faktorů se ztotožňujeme více méně s většinou zde uvedených autorů. V rámci průzkumu budeme posuzovat navíc vyváženost pracovního a rodinného života.

7. Metodologie

V této kapitole představíme cíl a plán výzkumu, stanovíme metody a techniky sběru dat, identifikujeme výzkumný vzorek, provedeme racionalizaci výzkumných otázek, představíme společnost, ve které se bude výzkum realizovat.

7.1 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Dostáváme se k otázce metod zkoumání pracovní spokojenosti. V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání pracovní spokojenosti a postoje k fluktuaci a tomu je třeba přizpůsobit přiměřené metody, jimiž lze subjektivní veličiny měřit. Náš výzkum bude založen na kvalitativním přístupu. Kvalitativní výzkum bude na rozdíl od kvantitativního výzkumu časově náročnější a pracnější. Také vynechání či nezodpovězení otázek u tohoto typu výzkumu je méně pravděpodobné. Odměnou nám tedy budou získané odpovědi respondentů.

Kvalitativním přístupem se dle Dismana pokoušíme o nenumerné šetření sociální reality (Disman In Miovský, 2006, s. 16). Vyznačuje se tím, že poskytuje mnoho informací o velmi malém počtu jedinců. Jeho cílem je odkrýt význam přikládání sdělovaným informacím, pomáhá nám rozumět pozorované realitě (Disman, 2002, s. 285). Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz a teorie. Použijeme tedy metody indukce (Disman, 2002, s. 286). Interview, tedy rozhovor prováděný tváří v tvář, může mít formu nestrukturovaného, polostrukturovaného (semistrukturovaného) nebo strukturovaného interview. Náš výzkum budeme realizovat pomocí polostrukturovaného interview, tedy budeme se držet schématu faktorů spokojenosti rozdělených do 3 oblastí. Schéma tedy můžeme označit za určitý rámec otázek, na které se budeme ptát a ze kterých si vytvoříme osnovu pro interview. Polostrukturované interview je podle nás nejvhodnější variantou, protože využíváme výhod a zároveň potlačujeme nevýhody nestrukturovaných a strukturovaných interview. Takto vedené interview poskytuje prostor pro jistou flexibilitu, ale ne zas tak velkou, abychom nezískali data, která je možno dále zpracovat do validního závěru (Miovský, 2006, s. 157-163).

Pro interview budeme používat otevřené otázky, které respondentovi umožní více vysvětlit kontext dané situace. Další otázky používané pro výzkumné interview jsou otázky přímé, nepřímé a projektivní, které vycházejí z principu identifikace

účastníka s jinými lidmi, do nichž projektuje své postoje, názory a přesvědčení (Mioviský, 2006, s. 172).

7.2 Stanovení dílčích výzkumných otázek

Pro náš výzkum jsme si stanovili hlavní výzkumnou otázku: *Které faktory ovlivňují spokojenost a fluktuaci klíčových zaměstnanců v organizaci?*

K této hlavní otázce jsme dále vytyčili dílčí otázky, které nám v cestě za naším cílem, tedy objasněním otázky, pomohou:

DVO 1: Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců?

DVO 2: Jaký je flukuační postoj pracovníků k odchodu z organizace a jaké faktory jej způsobují?

DVO 3: Nakolik se vedení snaží reflektovat a ovlivňovat faktory zapříčiňující flukuační postoj pracovníků?

7.3 Charakteristika vybrané společnosti a soubor

Výzkum pracovní spokojenosti se uskutečnil v nadnárodní společnosti se třemi závody působícími v oblasti potravinářského průmyslu v ČR. Výzkum pracovní spokojenosti probíhal pouze na jednom ze závodů s celkovým počtem 330 zaměstnanců. Klíčovou skupinou jsou kvalifikované profese, které se trhu práce v daném oboru hledají obtížně. Mezi takovéto profese patří mistři, technologové, kvalitaři a operátoři velínů.

K obtížím personalistů nalézt tyto profese přispívá:

- aktuální situace na trhu práce (nízká nezaměstnanost),
- malý zájem o obory v potravinářském průmyslu a tedy malý počet absolventů,
- celkově nižší perspektiva oboru pro uchazeče o práci z důvodu nižších výdělků.

Organizace si je vědoma případné ztráty způsobené odchodem některého z těchto pracovníků. Svoji pozornost tedy směřuje k jejich spokojenosti, a tím i stabilizaci a maximální eliminaci fluktuace těchto zaměstnanců.

Výzkum byl realizován po dohodě s personální ředitelkou, kdy byl nejprve stanoven postup, časová náročnost a ustanovení konkrétních pracovníků zapojených do

výzkumu. Cílem bylo, aby se výsledný vzorek skládal z 15 respondentů v zastoupení: 4 kvalitáři, 3 technologové, 4 mistři a 4 operátoři velínů.

7.4 Použité metody a fáze výzkumu

V souvislosti s výběrem výzkumu budeme postupovat tzv. induktivní logikou, tj. od sběru dat a pozorování k formulování nových závěrů či teorií (Disman, 2002, s. 286). Přístup ke kvalitativnímu výzkumu vychází z naší teoretické části, resp. z naší teorie vytyčených faktorů pracovní spokojenosti. Výzkum bude probíhat tak, že budeme ověřovat, do jaké míry ovlivňují faktory naši spokojenost a mají vliv na případnou fluktuaci. Bereme v úvahu všechny vytyčené oblasti těchto faktorů. Teorie pro danou oblast je tedy vytvořena, avšak není ověřena pro daný podnik, proto necháváme prostor pro to, aby se v průběhu výzkumu mohlo „vynořit“ to, co je pro klíčovou skupinu významné, aniž to dopředu předjímáme nebo naznačujeme.

Po celou dobu výzkumu byl kladen velký důraz na jeho etické provedení, a to zejména na anonymitu, která může být díky rozhovoru pro respondenty málo přesvědčivá. Mezi další etické principy výzkumu patří souhlas s výzkumem (dobrovolnost), jakékoliv zabránění úniku informací mající vliv na poškození účastníka nebo vniknutí do jeho soukromí a oprávněnost výzkumu vyjádřenou podporou personální ředitelky (Bryman et al., 2011, s. 156).

První fázi výzkumu můžeme označit jako přípravnou a úvodní. Interview předchází sestavení rámce otázek, tzv. jádro interview. Jako metodu výběru respondentů jsme zvolili tzv. prostý záměrný (účelový) výběr. Konkrétní zaměstnance zahrnuté do interview budeme vybírat podle definované klíčové skupiny pracovníků různých pozic, kteří jsou současně ochotni se do výzkumu zapojit. Jako klíčové pozice jsme definovali technologové, mistry, kvalitáře a operátory velínů. Jedná se totiž o pozice se specifickými znalostmi či zkušenostmi v oblasti potravinářství (jde o zejména organizační schopnosti), ochotných pracovat ve více než jednosměnném režimu. Tato skupina pracovníků má přímý vliv na výrobu produktu v požadovaném množství, kvalitě s potřebnými náklady a v určeném čase. V této fázi si tedy definujeme potenciální respondenty, jejichž slovním vyjádřením souhlasu s výzkumem se z nich stávají účastníci výzkumu. Cílem je mít zastoupení po čtyřech respondentech v každé skupině vyjma technologů, kteří jsou v závodě jen tři (Mioviský, 2006, s. 163-165).

Druhou fázi si označíme jako seznamovací. Jedná se o po-úvodní část interview, kdy si na sebe tazatel a respondent vzájemně zvykají (komunikace, slovník, ...). Řeší se zpravidla méně citlivé otázky (Mioviský, 2006, s. 165).

Třetí fáze je hlavní výzkum. V této fázi se ptáme na ty nejdůležitější otázky potřebné pro naplnění cíle výzkumu. V této fázi sleduje tazatel pozorně respondenta, jak reaguje na různé otázky, zda je schopen adekvátně reagovat a také vést rozhovor. Sleduje například únavu, napětí apod. V této fázi jdeme do hloubky, snažíme se zjistit relevantní detaily plynoucí ze zkušenosti či zážitku respondenta (Mioviský, 2006, s. 167-168).

Čtvrtá fáze je ukončovací. V této fázi by měl tazatel dbát na důstojné ukončení rozhovoru. To spočívá zejména v uzavření otevřených témat. Je třeba věnovat pozornost zejména těm respondentům, u kterých jsme na základě rozhovoru otevřeli nějaká citlivá či těžká témata. K této fázi je třeba přistupovat stejně zodpovědně jako k fázi předchozí. Je třeba výzkum uzavřít zejména po stránce lidské, aby se respondent necítil jakkoliv zneužit (Mioviský, 2006, s. 168 -170).

Nepředpokládáme, že se do výzkumu zapojí každý oslovený respondent, proto bylo pro případ nesouhlasu vytipováno a osloveno 40 zaměstnanců spadajících do cílové skupiny výzkumu. Tito zaměstnanci byli osloveni personální ředitelkou společnosti prostřednictvím e-mailu vysvětlujícím cíl výzkumu, důvod jejich výběru a samozřejmě průběh výzkumu. Důraz byl kladen na to, že průzkum je realizován za účelem snížení fluktuace mezi klíčovými pracovníky firmy a zajištění anonymity při práci s daty. Pracovníci měli možnost se do 1 týdne vyjádřit (e-mailem, telefonicky, osobně), zda se výzkumu zúčastní, či nikoliv. Přílohu e-mailu od personální ředitelky tvořil dopis podepsaný výzkumníkem, který poskytuje garanci při práci s informacemi, jež jsou považovány za maximálně důvěrné a nebudou použity při žádné jiné příležitosti než k provedení tohoto výzkumu.

Do výzkumu se nakonec přihlásilo 13 respondentů – 4 kvalitáři, 3 mistři, 3 operátoři velinů a 3 technologové. Vzorek jsme vyhodnotili jako vyhovující, a proto jsme se rozhodli znovu již nikoho dalšího neoslovovat. V případě většího zájmu o zapojení do výzkumu bychom odmítli ty respondenty, kteří by byli v pořadí přihlášení (den, hodina) již nad stanovený počet. V opačném případě bychom přistoupili k respondentům s osobní žádostí o rozhovor.

7.5 Operacionalizace výzkumných otázek

Přípravě scénáře a rozhovoru předcházela operacionalizace otázek. Operacionalizací převádíme teoretické pojmy pracovní spokojenosti na zkoumané/měřitelné jednotky Nejprve jsme si v úvodu práce vytyčili hlavní otázku,

kteřou jsme v metodologické části rozpracovali do třech dílčích výzkumných otázek. Faktory pracovní spokojenosti jsou velmi obsáhlé a nebylo by v našich silách obsáhnout všechny oblasti, proto bude náš výzkum vycházet ze schématu uvedeného v kapitole 3. Budeme vycházet z 6 okruhů pracovní spokojenosti v rámci 3 dimenzí práce. Okruhy jsou dále rozpracovány do konkrétních faktorů spokojenosti, na které se budeme v rámci našeho výzkumu ptát.

7.6 Realizace rozhovoru

Výzkum se konal v zasedací místnosti v prostorách společnosti. Tazatel je interní zaměstnanec. Délka rozhovoru s každým respondentem byla 30–40 min. Fixace kvalitativních dat probíhala prostřednictvím záznamového archu a audionahrávky po předchozím souhlasu respondenta.

Při rozhovoru jsme postupovali, tak že se respondenta nejprve ptáme v rámci 3 okruhů na různé oblasti pracovní spokojenosti. Každá z oblastí je rozvedena do souboru již konkrétních faktorů. Z tohoto důvodu jsme při výzkumu používali pomocné karty, které tazatel vždy při určité otázce předložil, aby respondentovi faktory přiblížil a naznačil. Tímto jsme se tak vyhnuli vysvětlování, které faktory má tazatel pro určitou oblast dotazování vždy na mysli.

Do samotného rozhovoru jsme vstupovali otázkou, jak významná je z hlediska pracovní spokojenosti určitá oblast faktorů a jak je respondent celkově s určitými faktory spokojen. Po těchto dvou obecných dotazech jsme přešli na konkrétní faktory, se kterými je respondent spokojen, či nespokojen a proč. V této fázi je důležité respondentovi dobře porozumět, a tedy se případně ptát podněcovacími otázkami.

Poslední dvě otázky se vždy týkaly faktorů spokojenosti ve vztahu k organizaci samotné, tj. jak se k daným faktorům podněcujícím spokojenost či nespokojenost zaměstnanců staví organizace, a pracovníkova postoje opustit zaměstnání. Podle spokojenosti s jednotlivými faktory spokojenosti/nespokojenosti jsme zjistili celkovou spokojenost a celkový postoj k odchodu ze zaměstnání.

Nahrávané rozhovory byly přeneseny do PC. Následně jsme vytvořili transkript rozhovorů, které jsme zredukovali, abychom mohli následně analyzovat a interpretovat naše výsledky.

Výstupy z uvedených otázek budou podkladem pro zodpovězení hlavních i dílčích výzkumných otázek.

7.7 Limity výzkumu

Jsme si vědomi, skutečnosti, že limitem našeho výzkumu může být nízká objektivita, kterou může zapříčínovat obava říci pravdu tazateli, který je interním zaměstnancem. Snažili jsme se však podniknout takové kroky, abychom toto riziko co nejvíce snížili (podpora výzkumu personální ředitelkou, písemná garance každému respondentovi o důvěrnosti údajů, které nebudou poskytnuty žádné další osobě či jinak zneužity, a dále garance toho, že jejich upřímné odpovědi budou vedením vyhodnoceny a že budou podniknuty kroky ke zlepšení jejich spokojenosti).

Přesto si uvědomujeme, že u citlivějších otázek, jako jsou např. mezilidské vztahy či odměňování, mají zaměstnanci obavu otevřeně se vyjádřit či dokonce snahu neříct jejich skutečný názor z důvodu negativních dopadů pro ně samotné. Na pracovní spokojenost zaměstnance může mít také vliv aktuální situace v podniku či aktuální stav zaměstnance (např. aktuální neshoda se svým nadřízeným, kolegou, neschválení projektu, návrhu atp.), což se může projevit v hodnocení pracovní spokojenosti. Všechny tyto aspekty je třeba brát na vědomí a zohlednit je v konečném výstupu z výzkumu.

8. ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V následujících podkapitolách budeme interpretovat výsledky rozhovorů z jednotlivých okruhů dialogu. Postupovat budeme podle otázek výzkumu. Ptali jsme se a respondenti odpovídali vždy v tomto pořadí:

- významnost faktorů dané skupiny pro respondenta,
- spokojenost/nespokojenost s konkrétními faktory v dané skupiny,
- vliv organizace na faktory, se kterými jsou méně spokojeni,
- vliv těchto faktorů nespokojenosti na odchod ze zaměstnání.

Cílem této části je zanalyzovat a zodpovědět dílčí výzkumné otázky a na základě nich hlavní výzkumnou otázku. Budeme postupovat tak, že nejprve zanalyzujeme jednotlivé dimenze práce a na závěr zodpovíme dílčí výzkumné otázky.

8.1 Organizační podmínky práce

V rámci první skupiny faktorů pojmenované jako organizační podmínky práce budeme vyhodnocovat faktory pracovního prostředí a faktory organizace a bezpečnosti práce. Konkrétní faktory zařazené do této skupiny pro **faktory pracovního prostředí** jsou: vybavení pracoviště/pracovníka, rizikovost práce, vzhled pracoviště (čistota, zápach), hluk, osvětlení, nadměrné teplo/chlad.

Faktory organizace a bezpečnosti práce: délka pracovní doby, zadávání a plnění pracovních úkolů, možnost ovlivnit si a rozvrhnout si práci, stres při práci, supervize, spokojenost s druhem (mimo) pracovního poměru – PS/DPP/DPČ¹⁷, harmonizace pracovního a soukromého života, politika BOZP

8.1.1 Faktory pracovního prostředí

Na otázku, které faktory jsou pro respondenty v zaměstnání významné z hlediska spokojenosti a stabilizace, odpovědělo jedenáct respondentů, že „jsou významné.“ Pro skupinu kvalitářů jsou tyto faktory významné pro všechny. Taktéž pro operátory velínů. Jeden respondent ze skupiny mistrů odpověděl: „*Není to pro mě*

¹⁷ PS – pracovní smlouva, DPP – dohoda o provedení práce, DPČ – dohoda o pracovní činnosti

významný.“ Pro respondenty- technolog je tento faktor průměrně významný. Při otázce, které z těchto faktorů jsou významné více či méně, uvedlo jedenáct respondentů, že důležité je pro ně vybavení pracoviště, zbylí dva respondenti (kvalitář, technolog) kladou důraz na vzhled pracoviště. Respondent-technolog uvádí: „*Vzhled pracoviště je důležitý a vybavení pracoviště a dobré auto.*“

Zjišťovali jsme dále v rámci rozhovoru, jak jsou respondenti s těmito faktory spokojeni, či nespokojeni. Zde se lišily odpovědi v závislosti na provozech. Respondenti- kvalitáři jsou spokojeni hlavně s moderním, klimatizovaným pracovištěm a čistotou. Respondent-kvalitář: „*Máme moderně vybavenou kancelář, se kterou jsem moc spokojená, celé pracoviště je nově zařízené. Nemáme okna, to je minus, ale už jsme si zvykli. Máme zase klimatizaci, což je fajn, a dobré osvětlení.*“ Převažovala také spokojenost s minimální rizikovostí práce a vzhledem pracoviště. Technologové i operátoři velínů jsou spokojeni s lepším vybavením počítačů. Na druhou stranu však respondenti přirozeně odpovídali i na to, s čím nejsou spokojeni. Zde převažovaly odpovědi, které se týkaly zejména absence okna v kancelářích mistrů a kvalitářů a jeho nahrazení umělým osvětlením, a také výhrad k funkčnosti virtuální sítě. Respondenti-mistři jsou pak méně spokojeni s pomalým PC a chybějící tiskárnou v kanceláři.

Jeden z respondentů-mistrů odpověděl: „*Hrozný zářivky a nemít okno ven, to je takový docela frustrující, s tím mám docela problém, kolikrát se snažím nezapínat světlo a nechat si tam z chodby proudit denní světlo i když je tam šero.*“

Další z respondentů-mistrů odpověď: „*Nevýhoda je, že nemám v kanceláři tiskárnu, musím běžet o patro výš a zdržuje mě to od práce.*“ Respondent-mistr: „*Máme špatný počítač, který tiskne štítky na palety, počítač věčně nefunguje a člověka to dost brzdí.*“ Respondenti-mistři se také ve většině případů shodnou na malé kanceláři. Mistři a operátoři velínů pak na nespokojnosti s nadměrným hlukem a teplem na pracovišti.

Po zjištění faktorů, se kterými jsou respondenti méně spokojeni, následoval dotaz, zda se snaží organizace tyto faktory nějak ovlivnit směrem k jejich spokojenosti. Negativní odpovědi převažovaly nejvíce u respondentů-mistrů. Respondent-mistr: „*Nestaví se nic nového, ale přesouvá se, takže se nic v tomto ohledu nezmění.*“ Respondent-mistr: (reakce na chybějící okno v kanceláři): „*Úplně se tu situaci firma nesnaží zlepšovat, neukázal nám nikdo, kde bude kancelář.*“ Respondent-mistr: „*Okno mít nebudu.*“ Respondent-technolog na tuto otázku uvedl: „*Trošku firma zaspala a podcenila teploty na provoze, sice se snaží, ale jde to pomale a výsledky jsou rozpačité, trochu jsme tady zaspali, je to takové přešlapování na místě.*“ Naopak nejvíce pozitivně se k této otázce vyjádřili respondenti-kvalitáři, kteří uvedli, že se firma snaží „posouvat

věci lepší směrem“ nebo že „firma investuje a pozitivně to rozvíjí.“ U ostatních skupin respondentů byla odpověď spíše vyhýbavá s tím, že to nedokáží posoudit.

Poslední dotaz z této skupiny se týkal flukтуаčního postoje pracovníků k těmto faktorům. Zde uvedlo jedenáct respondentů, že tyto faktory by neměly vliv na odchod ze zaměstnání, pokud by to nebyl extrém či nějaká nesnesitelná míra nefunkčnosti. Pouze jeden respondent-kvalitář odpověděl, že tyto faktory jsou pro něj natolik významné, že by měly vliv na odchod ze zaměstnání, resp. odchod z prostředí, „*ve kterém tráví člověk 8 hodin denně.*“

8.1.2 Faktory organizace a bezpečnosti práce

V dalším okruhu otázek jsme se opět u respondentů zajímali o významnost, spokojenost/nespokojenost, reflektování faktorů ze strany organizace a případný vliv na odchod ze zaměstnání.

Všichni respondenti odpověděli, že tyto faktory jsou pro ně významné. Jako nejvýznamnější faktor z této skupiny respondenti zmiňovali délku pracovní doby a její pružnost. Například respondent-kvalitář: „*Je pro mě významná variabilita příchodů a odchodů z práce.*“

V další otázce jsme se ptali, jak jsou s těmito faktory respondenti spokojeni, či nespokojeni. Stejně jako je pro respondenty významná délka pracovní doby, tak i s tímto faktorem jsou všichni spokojeni. Navíc kvalitáři a technologové souhlasně přidávají i možnost využívat pružnou pracovní dobu. Respondenti z vícesměnných provozů pozitivně reagují na rozpis směn na rok dopředu, což jim umožňuje se na to připravit a vše lépe skloubit.

Respondent-kvalitář: „*Jsem spokojená se vším, hlavně s délkou pracovní doby. Je to pro mě variabilní, můžu přijít mezi 5:00 nebo 7:00, nikdo mi neříká, kdy mám přijít přesně do práce.*“ Operátoři velínů jsou pak také ještě spokojeni se zadáváním a plněním pracovních úkolů. Respondent-operátor velínu: „*Vím, že určitý technologický postup musím za osm hodin udělat. Záleží na mně, jak si to rozvrhu a který tank si udělám jako první.*“

Tři z respondentů také uvedli jako důležitý faktor, se kterým jsou spokojeni, dojezdovou vzdáleností do zaměstnání (operátor velínu, technolog a mistr). Respondent-operátor velínu: „*Dostupnost práce je pro mě důležitá, protože mám rodinu. Mám to tady na kopci. Dojíždění by byla pro mě ztráta času.*“ Zvláštní otázka se týkala i harmonizace pracovního a soukromého života. Respondenti uvádějí, že právě pružná pracovní doba či rozpis směn v dostatečném předstihu jim umožňuje velmi

dobře vybalancovat práci a soukromý život. V případě nenadálých případů se všichni respondenti shodují, že firma je ochotná vyjít vstříc např. pozdějším příchodem či dřívějším odchodem ze zaměstnání. Respondent-kvalitář: *„Pracovní a soukromý život se dá sladit. Problémy se dají hned řešit, když potřebuji narychlo volno.“* Respondent-technolog: *„Jsem schopný se s nadřazeným vždy domluvit, že třeba přijdu až na 8:30.“* Zde se také nabízel otázka týkající se nutnosti pracovat z domu mimo pracovní dobu. Pět respondentů uvedlo, že doma musí občas či výjimečně pracovat. Respondent-mistr: *„Občas musím večer, až dám děti spát, pracovat, abych měla na druhý den připraveno a nemusela ráno začít vše zařizovat a zdržovat tak další navazující činnosti.“* Respondent-mistr: *„Teď už doma pracuji.“* Jeden respondent-kvalitář uvedl, že doma pracovat chce: *„Nemusím doma pracovat, ale někdy chci a doma večer při televizi pracuji.“* Všichni respondenti se shodli, že po pracovní době zvedají telefony. Tři respondenti (kvalitář, operátor velínu, mistr) mají ve stejné organizaci manželka či manželku. Firma jim vychází vstříc, aby mohli trávit společný čas. Respondent-kvalitář: *„Manžel dělá na stejném provozu, práce nás spojuje. Pracovní doba je stejná, takže spolu můžeme trávit čas.“* S prací z domu se naopak neseťkají operátoři velínu. Ti všichni přidávají, že mají striktně oddělenou práci od soukromého života.

S politikou BOZP a druhem pracovního poměru jsou spokojeni všichni respondenti. Rozdíly v odpovědích jsme zaznamenali v reakcích na stres v práci. Odpovědi se dost lišily i v rámci stejných profesí. Toto je způsobeno tím, že každý reagujeme na stres jinak a pro každého je spouštěčem stresu jiný faktor. Pro žádného z respondentů však stres nepředstavuje významný faktor nespokojenosti. Respondent-kvalitář: *„Občas to je stres při práci, ale je většinou zdravý.“* Respondent-technolog: *„Stres je někdy větší, někdy menší.“* Respondent-mistr: *„Stres je u mě na denním pořádku, prostě se s tím musím vypořádat.“*

V souvislosti s nespokojeností zaměstnanců jsme často slýchali od respondentů-mistrů přetíženost pracovními úkoly, což souvisí i s harmonizací jejich pracovního a soukromého života. Např. jeden z mistrů odpověděl: *„Člověk je všude a nikde zároveň, nikde se do toho nemůže pořádně položit.“* Dále jsme se ptali, jak se snaží tuto situaci organizace řešit. Na tuto situaci firma reagovala tak, že posílila tým o jednoho pracovníka, až však po delší době. To potvrzuje i odpověď dalšího mistra: *„Firma reaguje na problémy, ale všechno jim dlouho trvá.“*

Poslední otázka této skupiny se zaměřovala na případný odchod zaměstnanců. Sedm respondentů odpovědělo, že by odešli kvůli změnám ve směnném provozu. Dva respondenti-operátoři velínů uvedli, že by tyto faktory neměly vliv na odchod za zaměstnání. Jeden kvalitář uvedl, že na odchod ze zaměstnání by měla vliv pracovní

doba a stres při práci. Pro jiné to je důležitá harmonizace pracovního a soukromého života. Dva mistři uvedli, že by záleželo na situaci.

8.1.3 Srovnání hodnocení faktorů organizačních podmínek práce u kategorií klíčových pracovníků

V přechozích dvou kapitolách jsme zanalyzovali spokojenost pracovníků s faktory pracovního prostředí a organizací a bezpečností práce. Z výše uvedeného můžeme vyvodit, že největší vliv na spokojenost skupiny kvalitářů má vybavení pracoviště, délka pracovní doby a její pružnost. Pozitivně působí minimální rizikovost a vzhled pracoviště. Naopak nespokojenost vyjádřila tato skupina pracovníků jednak s umělým osvětlením v kancelářích způsobeným absencí oken, což je samo o sobě pro tyto pracovníky negativní, fakt jednak s funkčností virtuální sítě. Všichni kvalitáři, vyjma jednoho, se vyjádřili, že by faktory pracovního prostředí neměly vliv na jejich odchod ze zaměstnání, zatímco u faktorů organizace a bezpečnosti práce by na jejich odchod měla vliv změna ve směnování. Skupina kvalitářů se pozitivně vyjádřila k tomu, že se organizace snaží na tyto faktory brát zřetel.

Podobně tento fakt hodnotí i skupina mistrů. Všichni jsou spokojeni s délkou pracovní doby. Pro jednoho mistra je důležitá také dojezdová vzdálenost do zaměstnání. U této skupiny jsme ale detekovali větší rozsah faktorů, se kterými jsou nespokojeni. Patří sem pomalý počítač, chybějící tiskárna v kanceláři mistra, nadměrný hluk, teplo, stres a přetíženost pracovníků. Mistři se domnívají, že firma na tyto aspekty nereaguje pružně. Na odchod ze zaměstnání by faktory pracovního prostředí vliv neměly, zatímco u faktoru organizace a bezpečnosti práce dva mistři uvedli, že by záleželo na situaci.

Na spokojenost technologů působí stejně jako na mistry a kvalitáře délka pracovní doby. Jsou dále spokojeni s její pružností a lepším vybavením PC. V případě skupiny technologů není zatím žádná skutečnost z těchto dvou skupin důvodem jejich nespokojenosti. Na odchod ze zaměstnání by měla vliv změna ve směnování.

Operátoři velínů vedle lepšího vybavení počítačů a délky pracovní doby také pozitivně hodnotí zadávání pracovních úkolů, rozpisů směn a skloubení pracovního a soukromého života. Nedostatkem je naopak nadměrný hluk a teplo na pracovišti. Žádný z těchto faktorů by však neměl vliv na odchod ze zaměstnání.

U všech výše uvedených skupin jsme zaznamenali spokojenost s politikou bezpečnosti a organizací práce na pracovišti (tzv. BOZP) a druhem (mimo)pracovního poměru.

8.2 Pracovní perspektiva

Další skupinu faktorů zařazených do dimenze práce nazýváme pracovní perspektivou. Dle našeho schématu sem patří obsah a typ práce, odměňování a hodnocení a jistota a prestiž zaměstnání. Každá ze tří skupin je rozvedena do konkrétních faktorů spokojenosti a stabilizace, na které jsme se při rozhovoru ptali. **Faktory obsahu a typu práce** obsahují faktory náplň a smysl práce, odbornost, využívání schopností/dovedností, atraktivita práce, zodpovědnost a týmová práce, určitá míra autonomie, seberealizace a vzdělávání.

Faktory odměňování a hodnocení jsou rozvedené do výše mzdy, uznání, benefitů, které firma nabízí, možnosti ovlivnit výši svého výdělku, dodržování mzdových podmínek, prémie při nadstandardním pracovním výkonu, možnosti postupu a kariéry.

Jistota a prestiž zaměstnání jsou vyspecifikovány následovně – jistota dlouhodobého zaměstnání i ve výkyvech ekonomiky, obor působnosti, silná, známá společnost nabízející dobré ohodnocení a řadu benefitů, stabilita podniku na trhu, historie podniku a pověst podniku.

8.2.1 Faktory obsahu a typu práce

Otázky zůstávají stejné jako v předešlé části. Ptáme se na významnost, spokojenost/nespokojenost, reflektování ze strany organizace a případný vliv na odchod ze zaměstnání

Těmto faktorům všichni respondenti přikládají velký význam. Osm respondentů odpovědělo hned, že významná je pro ně náplň a smysl práce. Pro tři respondenty je významná odbornost. Dva respondenti uvedli, že je práce jednoduše baví. Respondent-kvalitář: *„Náplň a smysl práce je jeden z nejvýznamnějších pro mě, aby mě to naplňovalo.“* Respondent-mistr: *„Je pro mě významné dělat něco užitečného. Práce mě prostě baví. Chtěl jsem být od mládí v potravinářství a to se mi splnilo. Moje práce mi dává smysl.“* Respondent-technolog uvedl: *„Odbornost a využívání schopností je pro mě hodně významný, studoval jsem vysokou školu a teď si šáhnu na vše, co jsem tam studoval.“* U většiny respondentů jsme při této otázce zaznamenali určité nadšení, se kterým o své práci hovořili.

Na tuto otázku jsme navázali dotazem, jak jsou s těmito faktory spokojeni, či nespokojeni. Významnost výše uvedených faktorů často korespondovala i s jejich spokojeností. Respondenti se však vyjadřovali i k dalším faktorům spokojenosti.

Respondenti-kvalitáři vyjádřili spokojenost s odborností, atraktivitou práce a využíváním jejich schopností. Dva z této skupiny respondentů, stejně tak jako respondenti z dalších skupin uvedli, že každý den je pro ně jiný. Podobně reagoval jeden mistr a dva operátoři velínu. Respondent-mistr: *„Každý den je jiný a nevíte, co vás čeká, a to je pro mě atraktivní. Stereotyp bych nemohla dělat.“* Respondent-operátor velínu: *„Každý den je originál.“* Respondent-operátor velínu: *„Každý den je jiný, je to adrenalin, je to originál. Hodně rozmanitá práce, hodně akční a tím je pro mě atraktivní.“*

Respondent-kvalitář: *„Je to atraktivní, zajímavá práce. Každý den je jiný a ta práce mi přináší radost.“* Další respondent-kvalitář: *„Dělám to, co jsem vystudovala, a můžu do toho vnášet svoje myšlenky a moje návrhy.“* V podobném duchu se vyjadřovaly i ostatní skupiny. Dva respondenti-technologové zmínili spokojenost s možností seberealizace. Jeden z nich vyjádřil, že mu přináší uspokojení tím, že může přednášet, školit a tedy předávat svým kolegům svoje odborné znalosti. Jeho slova byla: *„Školím obchodáky, marketáky, tohle je úplně špička. Můžu předávat kolegům s ekonomickým vzděláním dál svoje odborné schopnosti.“* Jeden z respondentů-mistrů také uvedl spokojenost s tím, že může využít angličtinu a může se učit další jazyk.

Nespokojenost vyjádřili kvalitáři a mistři s tím, že je hodně administrativy, kterou musí zpracovávat, a každý rok jí přibývá. Respondent-kvalitář: *„Dříve jsme nemuseli dělat tolik tabulek a zapisovat ty údaje do několika různých dokumentů.“* Technologové a operátoři velínu se ze svého pohledu vyjadřovali k užívaným technologiím v podniku, které by jim práce dle jejich slov zpříjemnily a více zatraktivnily. Nejsilnější nespokojenost jsme zaznamenali u jednoho respondentamistra, který vyjádřil, že: *“Moje práce není odborná a mohla by ji dělat i osoba s nižším vzděláním.“*

Na faktory, které způsobují nespokojenost u zaměstnanců, jsme vždy plynule navázali dotazem, zda se organizace snaží tyto faktory ovlivňovat k lepšímu. Zde zazněly od kvalitářů a mistrů pozitivní reakce. Respondent-kvalitář: *„Dost se organizace snaží situaci řešit.“* Technologové a operátoři velínů byli v odpovědi na tuto otázku spíše skoupí na slovo. Dozvěděli jsme se, že: *„Pro vedení to může být složité to nějak zlepšovat.“* Nebo: *„Je to o individuálním přístupu.“*

Posledním dotazem jsme se snažili zjistit, zda by tyto faktory měly vliv na odchod ze zaměstnání. Oproti předchozím faktorům pracovního prostředí a organizace a bezpečnosti práce jsme zde zaznamenali, že tyto faktory by neměly vliv na odchod ze zaměstnání pouze u operátorů velínu. Osm respondentů by odešlo určitě. Respondent-mistr: *„Odešla bych... potřebuji dělat zajímavou, různorodou práci.“* Respondent-

technolog: „*Určitě bych odešel, kdyby mě to nebavilo.*“ Respondent-mistr: „*Určitě bych odešla ze zaměstnání. Hlavně kvůli smyslu a odbornosti práce. Nesmím mít pocit, že zakrňuju.*“ Dva kvalitáři, jeden mistr a jeden technolog uvedli, že by sice zvažovali odchod, ale v souvislosti s ještě s jiným faktory nespokojenosti. Respondent-kvalitář: „*Abych odešla z firmy, tak těch faktorů musí být více, tak jen kvůli těmto faktorům bych asi neodešla. Muselo by to být více faktorů.*“ Respondent-mistr: „*Pokud by tam byly i jiné faktory, třeba vedoucí, se kterým bych byl v konfliktu, tak by to byl důvod odejít z firmy.*“

8.2.2 Faktory odměňování a hodnocení

Následuje analýza další skupiny faktorů odměňování a hodnocení. Struktura otázek zůstává stejná jako u předešlých faktorů.

Respondenti odpověděli, že tyto faktory jsou pro ně významné. Větší část respondentů reagovala vzápětí na významnost mzdy. Pro některé respondenty je vedle mzdy také významná pochvala a uznání. Jeden respondent-technolog uvedl: „*Významná je pro mě uznání a pochvala, výše mzdy pro mě není podstatná.*“ Respondent-mistr: „*Uznání je pro mě významné.*“ Další z technologů uvedl, že pochvaly špatně přijímá, bývá nerad pochválen. Významnější je pro něj tedy vyjádřit uznání peněžně. Třetí faktor, který respondenti občas zmiňovali jako významný, byly benefity. Respondent-kvalitář: „*Výše mzdy a benefity jsou důležité pro moji práci*“ Mzda je pro respondent-kvalitáře významná i v souvislosti s aktuální rodinnou situací: „*Momentálně je pro mě výše mzdy dost významná. Mám dvě děti na vysoké škole, a pak uznání.*“

Širší škálu odpovědí nám nabídli respondenti při dotazu, jak jsou s těmito faktory spokojeni. Napříč všemi skupinami existuje spokojenost se mzdou, benefity, postupem v kariéře, dodržováním mzdových podmínek (konkrétně spokojenost s pravidelným zasíláním mzdy zmínilo pět respondentů) a poté s uznáním. Spokojenost se mzdou vyjádřilo devět respondentů. Jeden kvalitář a jeden technolog jsou se mzdou sice spokojeni, ale podle nich by mohla být mzda vyšší. Respondent-kvalitář: „*Mzda by mohla být vyšší, srovnávám to s nabídky práce v okolí. Nabídky jsou malinko vyšší o zhruba pět tisíc v rámci oboru.*“ Jinak však reaguje respondent ze stejné skupiny: „*Se mzdou jsem spokojená, je srovnatelná.*“ S vyšší mzdy jsou spokojeni všichni operátoři velínu. Respondent-operátor velínu: „*Jsem spokojený se mzdou, za poslední tři až čtyři roky jsem finančně vyšplhal.*“ Naopak nejmenší spokojenost je u respondentů-mistrů. Respondent-mistr: „*Výše mzdy by mohla být lepší.*“ Respondent-mistr: „*Nejsem stoprocentně spokojená s výší své mzdy.*“ Mistři také reagovali v rámci mezd na malý

rozdíl ve mzdách mistrů a běžných operátorů, kdy oproti nim mají více starostí a zodpovědnosti. Spokojenost s kariérním postupem jsme zaznamenali u kvalitářů. Respondent-kvalitář: „*Jsem spokojena s možností kariérního postupu, po šesti letech se vždy někam posouvám.*“ Spokojenost také respondenti vyjadřovali s dodržováním mzdových podmínek v souvislosti s pravidelným zasíláním mzdy. To vyjádřilo celkem pět respondentů ze všech skupin pracovníků. Respondent-technolog: „*Zasílání mzdy, to tady funguje jak švýcarský hodinky.*“ Uznání má vliv na spokojenost jednoho kvalitáře a jednoho technologa. Respondent-kvalitář: „*Uznání, to je bezva, to je pro mě top v rámci spokojenosti.*“ Podobně se vyjadřuje i druhý z respondentů.

I v této oblasti přišla řada na možnou nespokojenost respondentů. Nejméně nespokojení jsou kvalitáři. Nejvíce mistři. Ti vyjadřovali svoji nespokojenost se základem mzdy, benefičním systémem, prémiei při nadstandardním výkonu a možností kariérního postupu. Respondent-mistr: „*Když jsem chtěla přejít na jiné středisko, tak mě nechtěli (vedoucí) pustit. Je to tím, že jsem zaškatulkovaná a nemůžu se pohnout na jiné místo.*“ Nespokojenost s prémiei při nadstandardním výkonu se objevovala také u technologů a operátorů velínů společně s možností ovlivnit si výdělek. Respondent-operátor velínu: „*Ovlivnit výdělek jde, ale jde to jen přes více směn, na úkor volného času.*“

Vcelku pozitivní reakce byly na to, zda se snaží firma tyto faktory ovlivňovat. Respondent-kvalitář: „*Firma se snaží obohacovat systém benefitů.*“ Nebo: „*Firma se snaží pozitivně přispívat, dostali jsme týden dovolené navíc.*“ Dva z mistrů se k tomuto vyjádřili kladně, nicméně vyjádřili i to, že by namísto pochval firma mohla vyplácet prémie nebo pružněji reagovat na vývoj mezd. Respondent-technolog uvedl, že se firma snaží pozitivně působit prostřednictvím teambuildingů a jiných firemních akcí.

Tyto faktory by u všech respondentů měly vliv na případný odchod ze zaměstnání. Sedm respondentů uvedlo, že na jejich odchod by měla vliv výše mzdy. Nejvíce jich bylo ze zástupců kvalitářů. Respondent-kvalitář: „*Nebyly by to rozhodující faktory pro odchod ze zaměstnání, ale mzda ano.*“ Nejméně z řad technologů. Respondent-technolog: „*Neodešel bych, leda by nechodila výplata.*“ Pouze u jednoho respondenta-kvalitáře by mělo vliv absence uznání. Ostatní respondenti dávali odchod z těchto důvodů do kombinace ještě s jinými faktory. Respondent-mistr: „*Záleželo by na okolnostech. Kdybych měl malou mzdu a ještě by nikdo o moji práci nestál nebo mě kritizoval, tak bych odešel.*“

8.2.3 Faktory jistoty a prestiže zaměstnání

Analýza faktorů jistoty a prestiže zaměstnání nám přinesly pohled na to, jak zaměstnanci vnímají svoji pozici v kontextu jistoty dlouhodobého zaměstnání, oboru působnosti, stability apod.

12 respondentů považuje tyto faktory za významné. Jeden operátor velínu odpověděl spíše neutrálně. Významnost respondenti spatřují v jistotě, stabilitě, prestiži zaměstnání a historii podniku. Respondent-kvalitář: *„Jistota zaměstnání je pro mě významná. To bylo to, proč jsem se rozhodla sem jít.“* Respondent-mistr: *„Významné jsou pro mě hlavně jistota a prestiž zaměstnání. Člověk se nemusí bát, že přijde ze dne na den o práci.“* Respondent-technolog: *„Významná je pro mě pověst a historie podniku. Tím pádem stabilita podniku.“* Jeden z operátorů velínu odpověděl na tuto otázku pragmaticky: *„Jistotu nemáte nikdy a nikde.“*

Bylo zjištěno, že respondenti jsou nejvíce spokojeni s výrobky, které firma produkuje, a s jejich proslulostí po celé republice. Na spokojenost se stabilitou a jistotou má vliv také aktuálně probíhající restrukturalizace, díky níž firma investuje a rozšiřuje se. Respondent-technolog: *„Jsem spokojen s tím, jak se rozrůstáme, vyhlídky máme dobré.“* Dva kvalitáři a jeden technolog dále zmínili, že rádi sdělují, kde pracují. To je podle nich dáno stabilitou, známostí firmy, kvalitními výrobky firmy zavedené na trhu. Respondent-kvalitář: *„Jsem spokojena s tím, že máme kvalitní a dobré výrobky, které všichni znají.“* Respondent-technolog neváhal říci: *„Jsem hrdý na to, kde pracuji.“* Spokojenost se stabilitou podniku respondenti vyjadřovali i v souvislosti s ekonomickými výkyvy. Respondent-mistr: *„Když je krize, tak se nás to až tak moc nedotkne. Jist se bude vždycky.“*

Ne všichni respondenti- kvalitáři a mistři však vítají aktuální investice podniku, a tedy změny na jejich pracovišti. Právě velkou investicí někteří pracovníci vnímají jako hrozbu ve stabilitě podniku do budoucna. Respondent-mistr: *„Budoucnost podniku mě znervózňuje, jak to bude fungovat.“* Respondent-operátor velínu: *„Zatím nevím, jak budeme chodit do práce, jaká změna to pro nás bude.“* Nespokojenost vyjádřil jeden mistr také s alokováním některých oddělení mimo jejich pracoviště, což způsobuje složitější a zdlouhavou komunikaci. Respondent-mistr: *„Všechno (některá oddělení) se přesunulo pryč, komunikace je složitá. Tím ta firma ztratila.“* Jeden operátor velínu také vyjádřil menší spokojenost s tím, že firma nemá ochrannou známku na svůj neznámější produkt a nezdůrazňuje, že se jedná výrobek z určitého regionu. Pouze jeden respondent-technolog vyjádřil nespokojenost s oborem působnosti. Důvodem jsou obecně menší výtěžky v potravinářském oboru.

V odpovědi na otázku, zda se podle respondentů firma snaží pozitivně působit na tyto faktory, se tyto lišily většinou podle toho, zda je respondent zastánce, či spíše odpůrce nynější restrukturalizace v podniku. Tuto obavu vyjádřilo nejvíce respondentů z řad mistrů. Tím pádem na ně konání firmy působí spíše negativně. Ostatní respondenti vnímají situaci tak, že firma jde správným směrem. Jeden respondent-technolog: „*Firma se sice snaží, ale moc s tím nenadělá. Vnější ekonomické tlaky mohou všechno zhatit. Firma není garantem, že se někam dostane. Působí i vnější vlivy.*“

Tyto faktory ovlivňují odchod pracovníků v 9 případech. Pracovníci svůj odchod dávali do souvislosti s hrozbou nejistoty a nestability. Respondent-technolog: „*Kdyby to s tímhle bylo nahnutý, tak bych určitě odešel.*“ Podobně reagoval i respondent-kvalitář: „*Pokud by to bylo nestabilní, snažila bych se najít jinou práci.*“ Pouze jeden kvalitář a jeden mistr odpověděl, že by tyto faktory neměly vliv na jejich odchod z podniku.

8.2.4 Srovnání hodnocení faktorů pracovní perspektivy u kategorií klíčových pracovníků

V rámci dimenze pracovní perspektivy jsme analyzovali faktory spokojenosti a fluktuace v souvislosti s obsahem a typem práce, odměňováním a hodnocením a jistotou a prestiží zaměstnání.

Pracovníci jsou nejvíce spokojeni s využíváním jejich odbornosti, schopností a dovedností, s atraktivitou, náplní a smyslem práce. Tyto faktory jsou v přímé souvislosti s atraktivitou práce. Zaměstnanci často zmiňovali originalitu pracovních dnů a rozmanitost práce. Těmto faktorům přiřkládají všechny zastoupené profese velký význam, a to i z hlediska jejich stabilizace.

Taktéž oblast odměňování a hodnocení se ukázala jako důležitá. Ačkoliv převažovala spokojenost se mzdou u devíti respondentů, která je z tohoto hlediska nejvíce významná, bylo zřejmé, že se respondenti zajímají o výši mezd u konkurenčních podniků. Pokud by vývoj mezd u současného zaměstnavatele začal zaostávat za konkurencí, domníváme se, že by tím mohlo být ohroženo setrvání pracovníků zejména na pozicích mistrů. Stejný efekt by mohla vyvolat další vlna navyšování mezd u pozic operátorů, tj. podřízených mistrů, ze strany organizace s cílem tyto zaměstnanec stabilizovat. Zřetelným faktorem spokojenosti je dodržování mzdových podmínek ze strany organizace, a to konkrétně pravidelné zasílání mzdy.

Třetí zkoumanou oblastí v rámci této dimenze byla jistota a prestiž zaměstnání. Zde jsme zaznamenali menší spokojenost s nejistotou organizace práce u mistrů a operátorů velínů. Toto však přisuzujeme nynější restrukturalizaci, která může být pro

tyto pracovníky méně přehledná, a tedy může působit obavy. Spíše se jedná o přechodný krátkodobě působící vliv. Z hlediska stabilizace a spokojenosti se sice jedná o podstatný faktor, ale ne tak důležitý, jako je výše mezd či obsah a typ práce. Výše mzdy je pro většinu pracovníků faktor, který nejsilněji působí na jejich spokojenost a stabilizaci. Následuje obsah a typ práce a poté jistota a prestiž zaměstnání.

8.3 Mezilidské vztahy

Poslední dimenzí práce, kterou jsme v rámci našeho výzkumu analyzovali, byly **mezilidské vztahy**. Zde se ptáme na komunikaci na pracovišti, atmosféru ve firmě, týmovou práci, spolupráci s nadřízeným a podřízeným, konflikty a jejich řešení.

8.3.1 Faktory mezilidských vztahů

Významnost tohoto faktoru je pro všechny respondenty velká. Pro sedm respondentů jsou významné všechny sledované faktory. Konkrétně se takto vyjádřili tři ze zástupců kvalitářů a mistrů a jeden technolog. Respondent-kvalitář: *„Toto je zásadně důležité a úplně nejvýznamnější z celého.“* Respondent-mistr: *„To je alfa a omega celé mé práce. To je pro mě top.“* Zbylí respondenti zaměřovali svoji pozornost na významnost konkrétních faktorů. Respondent-kvalitář: *„Významná je pro mě obzvlášť spolupráce s nadřízeným a kolegy v týmu.“* Jeden technolog a jeden operátor velínu se vyjádřili, že funkčnost mezilidských vztahů na pracovišti je pro ně zásadnější než mzda. Respondent-technolog: *„Tohle je pro mě významnější než odměňování a mzda, nedokážu si představit pracovat v týmu, kde by to nefungovalo.“* Respondent-operátor velínu: *„Tohle je pro mě nejvýznamnější. Ještě významnější než mzda. Dělán v kolektivu.“* Respondent-kvalitář: *„Tohle je úplně nejvýznamnější faktor před mzdou, benefity a pracovní dobou.“* Neutrální postoj k významnosti tohoto faktoru zaujal jeden respondent-technolog: *„Prostě je to tak, že s některými vycházím víc, s některými míň. Nejsem empatický, takže mi to nevadí.“*

Spokojenost pracovníků zaznívala jednak obecně se všemi konkrétní faktory zařazenými v oblasti mezilidských zdrojů, ale také s jednotlivými faktory. Všichni kvalitáři a operátoři velínů a technologové zmínili spokojenost se svým nadřízeným. Jeden respondent-kvalitář zmínil: *„Spolupráce s nadřízeným je super. Jako velkou výhodu vidím i to, že sedí vedle mě. Můžu se na něj kdykoliv obrátit, informace nevážne.“* Další respondent-operátor velínu hodnotit spolupráci se svým nadřízeným

jako nadprůměrnou. Respondent-technolog: „*Znám se s těmi lidmi dlouho, je tu taková pohodová atmosféra na pracovišti.*“ Pouze dva respondenti-mistři nezmínili jako faktor spokojenosti spolupráci s nadřízeným. Další faktory, se kterými jsou ještě zaměstnanci spokojeni, byly atmosféra v kolektivu nebo atmosféra na pracovišti, týmová práce a komunikace. Pracovníci (kvalitáři, mistři a operátoři velínů) se setkávají i mimo pracovní dobu včetně svých nadřízených a dle jejich slov toto pomáhá upevňovat rodinnou a pohodovou atmosféru na pracovišti.

Tyto faktory jsou na druhou stranu u části pracovníků některých profesí předmětem nespokojenosti. Například mistři se shodnou, že díky masivnímu náboru nových zaměstnanců (i agenturních) je špatná úroveň komunikace a vznikají konflikty na pracovišti. Respondent-mistr: „*Často je těžké řešit konflikty a třeba někomu něco vytknout. Jsem mistr, musím vyjít vstříc vedení a zároveň na každodenní bázi vyjít s lidmi na provoze.*“ Nespokojenost s atmosférou ve firmě respondenti vždy specifikovali na konkrétní oddělení či okruhy lidí. Komunikace na pracovišti a předávání informací je faktorem nespokojenosti pro jednoho kvalitáře a jednoho technologa. Respondent-kvalitář: „*Lidé zapomínají předávat informace. Pak to vážně a jsou (kolegové) naštvaní.*“ Shodně reaguje také technolog, který navíc přidává: „*Firma se snaží prostřednictvím určitého nástroje podporovat komunikaci, ale už (firma) neapeluje na užívání. Jen ho zavede a to je celý.*“

To, jak se firma snaží působit na tyto faktory, spatřují respondenti především v přístupu a komunikaci svých nadřízených. To uvedli celkem čtyři kvalitáři, dva operátoři velínů, jeden mistr a jeden technolog. Jeden respondent-kvalitář si také myslí, že firma ovlivňuje mezilidské vztahy prostřednictvím kvalitních školení. Další respondent-kvalitář uvedl: „*Firma začleňuje do práce zahraniční lidi, staví je nám na roveň a tím nastavuje dobrou kulturu.*“ Jeden technolog se domnívá, že v některých věcech je firma dost formální a nedaří se to naplňovat. Pouze v jednom případě se respondent-mistr domnívá, že firma se nesnaží mezilidské vztahy pozitivně ovlivňovat: „*Je tady rivalita mezi pobočkama a nikdo z vedení se to nesnaží mírnit.*“

Co se týká možného odchodu z organizace, pět respondentů by odešlo, kdyby výše popisované aspekty byly v rozporu s osobním nastavením dotazované skupiny pracovníků (kvalitáři a mistři). Jeden kvalitář a jeden mistr by odešli pouze, kdyby situace byla dramaticky vyhrocená a nešlo by ji řešit. Respondent-mistr: „*Kdyby mi někdo házel klacky pod nohy a trvalo by to dlouho, tak bych odešla. Kdyby to po nějaké předchozí diskusi nepomohlo. Nic takového se teď neděje.*“ Jeden z technologů uvedl jako důvod k odchodu způsob řízení: „*Kdybych měl jinýho šéfa a měl by víc direktivní*

řízení, tak by to mělo vliv na odchod.“ Jeden kvalitář dále uvedl jako důvod odchodu konflikty mezi pracovníky, jeden operátor velínu nefunkčnost v rámci týmové práce.

8.3.2 Srovnání hodnocení faktorů mezilidských vztahů u kategorií klíčových pracovníků

Ukázalo se, že tyto faktory jsou pro mnohé respondenty ty nejvýznamnější z celého rozhovoru. Respondenti všech skupin vyjádřili s těmito faktory ve větší míře spokojenost. Lze usoudit, že tyto faktory mají významný vliv na spokojenost pracovníků a také na jejich stabilitu. Zejména spokojenost s nadřízeným byla velmi frekventovanou reakcí. Zaměstnanci si dále pochvalovali atmosféru na pracovišti a v kolektivu, týmovou práci a komunikaci.

Význam těchto faktorů pro pracovníky svědčí i o tom, že v případě nespokojenosti by měly vliv na odchod ze zaměstnání.

Celkově zejména mistři vyjádřili nespokojenost s komunikací, předáváním informací a atmosférou na jednotlivých pracovištích způsobenou převážně velkým počtem nových pracovníků. Opět musíme konstatovat, že se jedná o přechodný stav, který nebude mít přímý vliv na destabilizaci firmy.

Firma mezilidské vztahy ovlivňuje i rovným přístupem při začleňování pracovníků z cizích zemí. Ve dvou případech je vliv organizace spíše rozporuplný z důvodu rivality mezi pobočkami a v podobě implementace komunikačního nástroje, jehož používání však není mezi pracovníky vedením zafixováno.

9. ZÁVĚR

V závěru práce se pokusíme shrnout výsledky z empirické části. Odpovědi na otázky jsme hledali pomocí dílčích výzkumných otázek. Nyní na ně v závěru naší práce můžeme odpovědět.

DVO1: Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců?

1) ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY PRÁCE

Z hlediska organizačních podmínek práce je pro respondenty významné vybavení a vzhled pracoviště, délka pracovní doby a její pružnost. Z celkového vyhodnocení ovšem můžeme vyvodit, že vzhled pracovního prostředí je pro respondenty méně významný než organizace a bezpečnost práce. Významnost faktorů v této skupině koresponduje i se spokojeností pracovníků, a to z hlediska pracovní doby a její pružnosti. Můžeme tedy říci, že s faktory, které jsou pro pracovníky významné či významnější, projevují také spokojenost. Pracovníci uváděli, že díky pracovní době a její pružnosti se daří dobře skloubit pracovní a rodinný život. Rovněž rozplánování směn s velkým časovým předstihem si pochvalují pracovníci s více než jednosměnným režimem, což napomáhá harmonizaci pracovního a rodinného života. Celkově můžeme říci, že všichni respondenti vyjádřili velkou spokojenost s faktory organizace a bezpečnosti práce. V otázce týkající se stresu byl u všech respondentů zaznamenán neutrální postoj. S faktory pracovního prostředí jsou méně spokojeni mistři ve srovnání s ostatními pracovníky.

2) PRACOVNÍ PERSPEKTIVA

Velký význam přikládají respondenti faktorům pracovní perspektivy, a to konkrétně náplni, smyslu práce a odbornosti. Z hlediska odměňování je významná mzda, uznání a další firemní benefity. Jako důležitý faktor zmiňují pracovníci jistotu, stabilitu a prestiž zaměstnání. V bodě spokojenosti s výší mzdy nebyli respondenti jednotní. Zde obecně převažuje menší spokojenost. Mistři a operátoři velinů vyjadřovali spokojenost převážně s rozmanitostí své práce, kterou vnímají jako atraktivní. Tento faktor se projevil jako význačný z hlediska spokojenosti pro všechny respondenty.

Čemu pracovníci nepřikládají význam, ale s čím jsou spokojeni, je kariérní postup a dodržování mzdových podmínek v souvislosti s pravidelným vyplácením mzdy. Dále projevovali pracovníci spokojenost s kvalitou a tradicí výrobků známé značky na trhu i s aktuálně probíhající restrukturalizací pobočky. To podniku zaručuje jistou míru stability i přes zaznamenané (s restrukturalizací související) ekonomické výkyvy, které taktéž působí na spokojenost pracovníků.

3) MEZILIDSKÉ VZTAHY

Mezilidské vztahy, zejména spolupráce s nadřízeným, kolegy v týmu či na pracovišti je pro mnohé respondenty zásadní faktor z hlediska spokojenosti. Tento faktor někteří respondenti považují dokonce za významnější než mzdu či pracovní dobu. Z hlediska spokojenosti můžeme určit spolupráci s nadřízeným a týmovou práci jako klíčové. Pracovníci si pochvalovali podporu nadřízeného, participativní styl vedení a atmosférou na pracovišti vnímanou téměř jako rodinnou, kterou upevňují zejména mistři, kvalitáři a operátoři velínů i prostřednictvím mimopracovních setkání.

Schéma faktorů pracovní spokojenosti a jeho hodnocení klíčovými pracovníky dle výzkumu:

Dimenze práce	Faktor pracovní spokojenosti	Konkretizace faktorů pracovní spokojenosti	Vyjádření k pracovní spokojenosti: velmi spokojen, mírně spokojen, neutrální postoj, mírně nespokojen, velmi nespokojen			
			kvalitáři	mistři	technologové	operátoři velínů
ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY PRÁCE	<i>Faktory pracovního prostředí</i>	vybavení pracoviště/pracovníka	velmi spok.	mírně nesp.	velmi spok.	velmi spok.
		osvětlení na pracovišti	velmi spok.	mírně nesp.	velmi spok.	velmi spok.
		nadměrné teplo, chlad)	velmi spok.	mírně nesp.	mírně spok.	mírně nesp.
		vzhled pracoviště,	mírně spok.	mírně spok.	velmi spok.	mírně spok.
		rizikovost práce	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		hluk	velmi spok.	mírně nesp.	mírně spok.	mírně nesp.
	<i>Faktory organizace a bezpečnosti práce</i>	délka pracovní doby	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		druh (mimo) pracovního poměru	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		zadávání a plnění pracovních úkolů	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.

		stres při práci	neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.
		supervize	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		možnost ovlivnit a rozvrhnout si práci	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		harmonizace pracovního a soukromého života	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		politika BOZP	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
PRACOVNÍ PERSPEKTIVA	<i>Faktory obsahu a typu práce</i>	odbornost	velmi spok.	mírně spok.	velmi spok.	velmi spok.
		využívání schopností/dovedností	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		určitá míra autonomie	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		zodpovědnost a týmová práce	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		atraktivita práce	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		náplň a smysl práce	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		seberealizace a vzdělávání	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
	<i>Faktory odměňování a hodnocení</i>	výše mzdy	mírně spok.	mírně nesp.	mírně spok.	mírně spok.
		uznání	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		benefity, které firma nabízí	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		možnost ovlivnit výši svého výdělků	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.
		dodržování mzdových podmínek	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		prémie při nadstandardním výkonu	velmi spok.	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.
		možnost postupu kariéry	velmi spok.	mírně spok.	velmi spok.	velmi spok.
	<i>Faktory jistoty a prestiže zaměstnání</i>	jistota dlouhodobého zaměstnání i ve výkyvech ekonomiky	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	neutrální post.
		sbor působnosti	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
		silná, známá společnost nabízející dobré ohodnocení a řadu benefitů	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.
		stabilita podniku na trhu	velmi spok.	mírně spok.	velmi spok.	mírně spok.
		historie podniku	neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.
		pověst podniku	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
	MEZILIDSKÉ VZTAHY	<i>Faktory vztahové</i>	aomunikace na pracovišti	velmi spok.	mírně spok.	velmi spok.
atmosféra ve firmě			mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.	mírně spok.
týmová práce			velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
spolupráce s nadřízeným			velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.	velmi spok.
spolupráce s podřízeným			neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.	neutrální post.
konflikty a jejich řešení			velmi spok.	mírně spok.	velmi spok.	velmi spok.

Tabulka 4: Schéma faktorů pracovní spokojenosti a jeho hodnocení klíčovými pracovníky (dle výzkumu)

Tabulka výše nám podává podrobný přehled o spokojenosti s jednotlivými faktory u klíčových pozic. Vidíme, že největší spokojenost převažuje u faktorů obsahu a typu práce, kde pouze u mistrů zaznamenáváme menší spokojenost s využitím odbornosti. Níže přikládáme další tabulku, která nám poskytuje celkové shrnutí faktorů pracovní spokojenosti.

Dimenze práce	Faktor pracovní spokojenosti	Vyjádření k pracovní spokojenosti (velká, menší, neutrální postoj, mírná nespokojenost)
ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY PRÁCE	<i>Faktory pracovního prostředí</i>	Mírně spokojeni
	<i>Faktory organizace a bezpečnosti práce</i>	Velmi spokojeni
PRACOVNÍ PERSPEKTIVA	<i>Faktory obsahu a typu práce</i>	Velmi spokojeni
	<i>Faktory odměňování a hodnocení</i>	Velmi spokojeni
MEZILIDSKÉ VZTAHY	<i>Faktory vztahové</i>	Velmi spokojeni

Tabulka 5: Celkové shrnutí faktorů spokojenosti z pohledu faktorů pracovní spokojenosti

DVO2: Jaký je flukтуаční postoj pracovníků k odchodu z organizace a jaké faktory jej zapříčiňují?

Na základě výsledků z výzkumu můžeme konstatovat, že žádný z těchto pracovníků není natolik nespokojen a tak destabilizován, že by chtěl zaměstnání v tuto chvíli opustit. Tyto úvahy respondenti rozvíjeli převážně v rovině „*kdyby něco nastalo, tak by situaci řešili odchodem*“. Během výzkumu jsme odhalili jednak faktory, se kterými jsou pracovníci nespokojeni, které však zdaleka nemusí být zásadní pro odchod ze zaměstnání, jednak také ty faktory, které představují potenciální hrozbu pro odchod pracovníka. Shoda faktorů nespokojenosti a potenciální fluktuace nastala ve třech případech (zvýrazněno v tabulce, kterou přidáváme nakonec zhodnocení DVO 2).

1) ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY PRÁCE

Odchod z hlediska organizačních podmínek práce by mohla zapříčinit změna ve směnnosti pracovníků. např. z jednosměnného provozu na dvou- či třisměnný provoz, případně z dvousměnného na třisměnný provoz, přidáním víkendových služeb apod. Toto je faktor, který je třeba reflektovat v případě změny organizace práce.

2) PRACOVNÍ PERSPEKTIVA

Pracovníci se shodli, že jejich nespokojenost a zároveň odchod z podniku by mohla způsobit nestabilita a nejistota práce. Skloňování tohoto flukтуаčního faktoru dáváme ve větší míře do souvislosti s uzavřením jednoho dceřiného závodu v České republice, ačkoliv v podniku, kde se výzkum konal, probíhá nyní velká investice. Nespokojenost a odchod ze zaměstnání by mohly být také důsledkem nižších mezd převážně u pozic mistrů. Celkově jsou mzdy pro pracovníky významné a je třeba kontrolovat jejich konkurenceschopnost s podniky v okolí. U faktorů obsahu a typu práce jsou zaměstnanci méně spokojeni s přibývajícím administrativou. Na jejich odchod by však vliv neměly. Ten by podle jejich vyjádření mohla způsobit nezajímavá, stereotypní práce bez využívání schopností a dovedností.

3) MEZILIDSKÉ VZTAHY

U mezilidských vztahů jsou mistři nespokojeni s konflikty mezi zaměstnanci na pracovištích, technologové a kvalitáři zase s nevyhovujícím předáváním informací. V případě, že by konflikty na pracovišti vyhodnotili mistři nebo i další pracovníci jako vyhrocené, představovalo by to hrozbu v podobě odchodu pracovníků. To samé mohou způsobit vyhrocené vztahy s nadřízeným, odosobnění vztahů mezi pracovníky nebo ztráta vnímané rodinné atmosféry.

Uvědomujeme si, že rozhodnutí pro odchod z organizace na základě některého z důvodů může u každé osoby nastat v rozdílný moment. Každý z těchto faktorů potenciální fluktuace je vnímán subjektivně a do konečného rozhodnutí vstupují i další vlivy.

Dimenze práce	Faktor pracovní spokojenosti	Faktory, které jsou zdrojem NESPOKOJENOSTI	Konkrétní faktory, které mají vliv na potenciální ODCHOD
ORGANIZANÍ PODMÍNKY PRÁCE	<i>Faktory pracovního prostředí</i>	*chybějící okna v kancelářích mistrů *nefunkčnost výpočetní techniky u mistrů *vzdálenost tiskáren od pracoviště u mistrů *špatné osvětlení - mistři *teploty na provozech – technologové	-
	<i>Faktory organizace a bezpečnosti práce</i>	Přetíženost mistrů a kvalitářů	*Změna směnnosti pracovníků - všichni
PRACOVNÍ PERSPEKTIVA	<i>Faktory obsahu a typu práce</i>	*přibývající administrativa – kvalitářů, mistrů	Všichni: *Nezajímavá práce *stereotypní práce *nevyužívání schopností a dovedností
	<i>Faktory odměňování a hodnocení</i>	*menší mzdový základ u pozic mistrů *škátulkování pozic na střediscích a nemožnost kariérního posunu u mistrů *ne-možnost ovlivnit výši svého výdělku jinak než kvantitou směn u operátorů velínů *neexistence prémie při nadstandardním výkonu u technologů, operátorů velínu a mistrů	*výrazně nižší mzda v dané oblasti profese/oboru/průmyslu – zejm. kvalitáři a i mistři
	<i>Faktory jistoty a prestiže zaměstnání</i>	*narušená důvěra ve stabilitu a jistotu zaměstnavatele díky uzavření jednoho závodu v ČR – mistři, kvalitáři	Všichni: *nestabilita podniku *nejistota práce
MEZILIDSKÉ VZTAHY	<i>Faktory vztahové</i>	*konflikty na pracovištích mistrů *předávání informací u technologů a kvalitářů	*vyhrocené vztahy na pracovišti – kvalitáři, mistři *vyhrocené vztahy s nadřízeným - technolog *odosobnění vztahů mezi pracovníky – mistři, kvalitáři *ztráta rodinné atmosféry - operátor velínu

Tabulka 6: Faktory pracovní spokojenosti ovlivňující nespokojenost a potenciální odchod pracovníků

DVO3: Nakolik vedení reflektuje faktory spokojenosti a fluktuace a snaží se je ovlivnit?

1) ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY PRÁCE

Častým důvodem k nespokojenosti zaměstnanců je chybějící okno v kanceláři, tiskárna, špatný počítač, nevyhovující teploty v provozech a také špatné osvětlení v kancelářích některých mistrů. Ke konkrétním krokům pro zlepšení výše uvedených problémů ze strany organizace se respondenti vyjadřovali neurčitě či vyhýbavě. Dozvěděli jsme se, že se firma snaží situaci řešit, i když je to někdy pomalé, např. teploty v provozu se podcenily a řeší se až nyní instalací „klimatizačních rukávů“. V podobném duchu reagovali mistři na situaci, kdy jsou přetíženi pracovními úkoly. Firma také na přetíženost zareagovala až po nějakém čase tím, že zaměstnala nového (dalšího) pracovníka na pozici mistra.

2) PRACOVNÍ PERSPEKTIVA

Téměř totožné reakce zaznívaly při reflektování přibývající administrativy. Zde jsme zjistili, že technologové a operátoři velínů ani neočekávají žádné zlepšení ze strany organizace. Mistři a kvalitáři stav sice viděli pozitivněji, ale nedokázali se vyjádřit konkrétně.

Na odměňování a hodnocení svých zaměstnanců organizace reaguje hlavně skrze nepeněžní benefity, a to týdnem dovolené navíc (celkem 5 týdnů), doplňováním (různorodostí) benefitů (zaměstnanci často zmiňovali novinku – poukázky na masáže, do bazénu, apod.) a firemních, teambuildingových akcí. Z reakcí jsme vyzorovali, že zaměstnanci by více ocenili peněžní navýšení. Zajímavé odpovědi formulovali pracovníci při dotazu, jak se snaží vedení firmy ovlivňovat jistotu a stabilitu firmy. Mistři vyjadřovali obavy a rozhořčení nad velkou investicí, která může stabilitu a jistotu narušit, ostatní pracovníci hodnotí investici kladně.

3) MEZILIDSKÉ VZTAHY

Na mezilidské vztahy se organizace snaží působit prostřednictvím nastaveného rovného přístupu napříč firmou, ne jenom u některých nadřízených pracovníků (vedoucích, mistrů) směrem k jejich podřízeným. Organizace podporuje pohodovou, přátelskou kulturu a atmosféru na pracovišti. Na požadavek plynulého a důsledného

předávání informací se organizace snažila reagovat zavedením komunikačního nástroje. Jeho správné implementace však nebylo ještě dosaženo.

Pomocí dílčích výzkumných otázek můžeme odpovědět na hlavní výzkumnou otázku:

Které faktory ovlivňují spokojenost a fluktuaci klíčových zaměstnanců v organizaci?

Abychom mohli na tuto otázku odpovědět, je třeba hledat ve schématu konkrétních faktorů spokojenosti a fluktuace klíčových pracovníků, jež jsme identifikovali ve výzkumu.

Jako nejpodstatnější faktory spokojenosti a stabilizace se pro všechny klíčové pozice ukázaly faktory organizace a bezpečnosti práce, obsahu a typu práce a také faktory vztahové. Pracovníci v klíčových pozicích se na faktorech spokojenosti téměř shodují – jak na jejich významu pro celkovou spokojenost a stabilizaci, tak na vysoké spokojenosti s těmito faktory. Výjimkou je faktor pracovního prostředí, kde u kvalitářů na rozdíl od mistrů převažuje velká spokojenost. Mistři vyjádřili k některým z těchto faktorů mírnou nespokojenost.

Negativní hodnocení s faktory pracovního prostředí jsme zaznamenali kromě mistrů také u operátorů velínu. Mistři vyjádřili dále mírnou nespokojenost s výší své mzdy.

Z výzkumu vyplynulo, že na odchod z organizace by v některých případech mohly mít vliv jiné faktory než ty, se kterými jsou pracovníci méně spokojeni či nespokojeni. Toto tvrzení vychází ze zjištění rozdílných faktorů nespokojenosti a fluktuace, které uvedli klíčoví pracovníci u faktorů bezpečnosti práce a obsahu a typu práce. Naopak u faktorů odměňování, jistoty a prestiže a mezilidských vztahů někteří pracovníci uvedli, že tyto faktory by mohly mít vliv na jejich případný odchod, a současně vyjádřili menší míru spokojenosti, či dokonce nespokojenost.

Naši pozornost spíše upínáme ke mzdám mistrů, jistotě zaměstnání a vztahovým konfliktům na pracovišti, kde jsme jednak zaznamenali mírnou nespokojenost, jednak možný vliv těchto faktorů na odchod pracovníků. Tyto tři oblasti jsou v současné době z hlediska fluktuace, potažmo destabilizace pro podnik nejrizikovější. Především je třeba řešit oblast mezilidských vztahů, která je pro tyto pracovníky signifikantní. Organizace se jí snaží podpořit prostřednictvím komunikačního nástroje a „dobrou praxí“ v přístupu nadřízených pracovníků, kterou získávají díky školením (interním i externím). Méně

pozornosti firma věnuje peněžnímu odměňování. Tuto oblast se z našeho pohledu snaží vykompenzovat nefinančními benefity v podobě týdne dovolené navíc. Na jistotu a stabilitu působí firma prostřednictvím velkých investic do závodu (rozšiřování technologií, portfolia výrobků, výstavba nových budov a hal). Zde však naráží u některých pracovníků na nedůvěru v projekt, možná i v organizaci jako takovou, neboť jedna pobočka musela v určité oblasti ustoupit druhé.

I přesto, že se pracovníci v některých oblastech shodují na faktorech způsobujících jak nespokojenost, tak zároveň i možný odchod ze zaměstnání, můžeme konstatovat, že nikdo z klíčových pracovníků našeho výzkumu nemá tendence odejít. Důvody odchodů se tedy spíše nesly v rovině spekulací. Tuto skutečnost si vysvětlujeme tím, že žádný z respondentů nevyjádřil takovou nespokojenost, která by mohla vést k jeho odchodu z firmy.

Na závěr hlavní výzkumné otázky můžeme říci, že klíčoví pracovníci, kteří byli zahrnuti do výzkumu, jsou podle našich zjištění stabilizovaní a spokojení zaměstnanci. U všech pracovníků je momentálně nízká šance, že by odešli.

10. DOPORUČENÍ

Na základě výsledků výzkumu poskytneme vedení organizace návrh a opatření, která by se mohla uplatnit z hlediska posílení spokojenosti a eliminace fluktuace u klíčových pracovníků. Zda a do jaké míry se těmito doporučeními bude organizace, respektive její vedení zaobírat, je na zvážení. Z našeho pohledu může reflektování strany organizace pomoci nejen získat kvalitní pracovníky, ale hlavně si je udržet.

V doporučení se odrážejí jednak rizikovější oblasti zjištění, kde jsme našli shodu v nespokojenosti a fluktuaci (mzdové ohodnocení, jistota a prestiž zaměstnání, mezilidské vztahy), tak i další oblasti, u kterých z rozhovorů vyplynula potřeba zlepšení či posílení.

- **Mzdové ohodnocení mistrů**

V tomto směru navrhujeme zvýšení mzdového základů mistrů. Zatímco firma věnuje pozornost nefinančnímu ohodnocení, mzdové základy těchto lidí se nezvyšují a zaostávají lehce za konkurencí. Konjunktura způsobila, že lidem na nižších pozicích (operátoři) se z důvodu jejich stabilizování mzdy zvyšují, čímž se prohlubují stále menší rozdíly ve mzdách mistrů a operátorů. Navrhujeme proto mistrům zvýšit mzdový základ. Dále by vedení mělo dbát na dodržování rozdílů ve mzdách, které jednotlivé pozice z tohoto pohledu odlišují. Vedle mzdového základu doporučujeme vedení sledovat vývoj mezd v regionu a zavčas na něj reagovat.

- **Vnitropodniková komunikace**

V tomto směru pokládáme za důležité informovat pravidelně všechny klíčové pracovníky ohledně aktuálních investic v podniku, které se promítnou do případné změny práce těchto lidí. Tímto by mohlo dojít ke zmírnění nejistoty a obav, které tito lidé mají. Dopad tohoto opatření spatřujeme i v pozitivním ovlivňování dalších (zejména podřízených) pracovníků a možnosti zlepšení atmosféry na pracovištích.

- **Vztahy a konflikty na pracovištích**

Potenciální konflikty na pracovištích, které by se mohly vystupňovat do vyhrocených vztahů, doporučujeme zlepšit skrze komunikační nástroj, který

sice organizace zavedla, ale již nedotáhla do konce jeho řádné užívání, neboť ho používá minimum zaměstnanců. Vedení by mělo znovu zorganizovat školení o aktivním užívání a vysvětlení všech výhod tohoto nástroje pro všechny pracovníky a apelovat na jeho užívání.

- **Vybavení a úprava kanceláří**

Na základě výpovědi respondentů doporučujeme vybavit kanceláře mistrů výkonnými počítači a tiskárnami. V obou případech by tento krok měl vliv nejen na větší spokojenost, ale také efektivitu práce pracovníků. Implementace tohoto opatření by patřila z našeho pohledu k těm nejjednodušším a nejrychleji aplikovatelným.

Časově a finančně náročnější je další opatření, které navrhujeme. Doporučujeme zabudovat okna do kanceláří, které je nemají. V případě, že tato stavební úprava není možná, je třeba zvážit přestěhování kanceláře do vhodnějšího prostoru, který oknem disponuje. Do původních prostor mohou být soustředěny archivní dokumenty nebo lze prostor popř. využít pro zasedací či školicí setkání, kde setrvání při jednání bývá zpravidla časově omezeno a uvedené omezení nemusí být z hlediska dlouhodobého využívání pro zúčastněné zásadní.

- **Pružnost v řešení problémů ze strany klíčových pracovníků**

Z výzkumu vyplynulo, že organizace se snaží problémy (např. teploty v provoz, posílení týmu o jednoho pracovníka) řešit, ale dle slov respondentů to jde pomalu nebo organizace „zaspala“. Doporučujeme tedy zahrnout problémy klíčových pracovníků jako jedno z témat v rámci týdenních porad TPM¹⁸ tak, aby byla zajištěna sledovanost řešení tohoto problému či požadavků ze strany klíčových pracovníků.

- **Administrativní nároky pozic kvalitářů a mistrů**

Dále bychom navrhovali zvážit administrativní nároky pozic kvalitářů a mistrů. Je třeba posoudit, do jaké míry administrativa zatěžuje tyto pozice a zda není možnost některé administrativní úkoly sloučit do jednoho. Nebo naopak pro tyto úkony vytvořit novou pozici podpory administrativy, jsou-li z hlediska reportů, sledování a výstupů a jejich vyhodnocování pro podnik

¹⁸ Total Productive Maintenance

zásadní. Tímto by se mohli kvalifikáři a mistři naplno věnovat činnostem, které zásadně ovlivňují výrobu a konečnou ziskovost podniku.

- **Kariérní posun klíčových pracovníků a mzdové ohodnocení**

Pro klíčové pracovníky může být a je zásadní faktor týkající se kariérního posunu. To nám dokázal i výzkum samotný. Růst těchto pracovníků doporučujeme sledovat v souvislosti s posilováním kompetencí u těchto lidí. Rovněž je důležité umět zavčas reagovat. Jedním z nástrojů sledování kompetencí a možností kariérního růstu jsou bilanční (roční) pohovory s pracovníky, které se pravidelně organizují ve spolupráci s HR oddělením. Posilování kompetencí u pracovníků by také mělo být z našeho pohledu navázané na rostoucí finanční ohodnocení v případě, že není vytvořen prostor pro kariérní posun jako takový spojený s vyšší mzdou.

..

POUŽITÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- BEDNÁŘ, V. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- BRANHAM, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing.
- BRYMAN, A. et al. 2011. *Business Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- CSIKSZENTMIHALAYI, MIHALY. 2017. *Flow a práce*. Praha: Portál, s.r.o.
- DEIBLOVÁ, M. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- EDWIN, L. 1969. *What is Job Satisfaction*. Organizational behavior and human performance, no. 4, pp. 309 – 336.
- GARDNER, G. 1977. *Is there a valid test of Herzberger's two-factor theory?* Journal of Occupational Psychology. 50, 197 – 204.
- HAMPLOVÁ, D. 2015. *Proč potřebujeme rodinu, práci a přátele*. Praha. Fortuna Libri.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. 1959. *The Motivation to Work*, 2nd ed. New York: Wiley.

KELLER, J. 1996. *Sociologie, byrokracie a organizace*. Praha: SLON.

KOLLÁRIK, T. 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH.

KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

LAUFER, H. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.

MAREŠ, P. 2001. *The Czechs: Jobs and Work*. Czech Sociological Review, 2001, Vol 19. Issue: 1, pp. 69-84.

MAREŠ, P., BANOVCOVÁ, L. 2002. *Spokojenost s prací – stav vnitřních dimenzí 1967 - 2002*. Sborník prací fakulty sociálních studií brněnské univerzity, 8, s. 39 – 51.

MIOVSKÝ, M. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

MORGAN, J. 2014: *The Top Ten Factors For On –The-Job Employee Happiness* [online]. Forbes [cit. 12.7.2018]. Dostupné z World Wide Web: <<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/#604a0ce35afa>>.

MOŽNÝ, I. 1971. *Analýza faktorů spokojenosti v práci*. Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity, G1, s. 75 – 91.

NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.

NAKONEČNÝ, M. 2009. *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

PAULÍK, K. 2001. *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti*. Psychologie v ekonomické praxi, č. 1-2, s. 1-13.

- PELKOVÁ, L. 2000. *Pracovní spokojenost současných manažerů a její širší souvislosti*. Psychologie v ekonomické praxi, č. 3-4, s. 137-152.
- PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- PROVAZNÍK, V a kol. 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- ROELEN, C.A.M., KOOPMANS, P.C., GROOTHOFF, J.W. 2008. *Which work factors determine job satisfaction?* Work 30, pp. 433-439.
- SILLAMY, N. 2001. *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- ŠMAJS, J., BINKA, B., ROLNÝ, I. 2012. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
- ZHENG, C., MOLINEUX, J., MIRSHEKARY, S., SCARPARO, S. 2015. *Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing*, Employee Relations, Vol. 37 Issue: 3, pp.354-379.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá identifikací faktorů, které významně působí na pracovní spokojenost a fluktuaci klíčových pracovníků v konkrétní organizaci. Cílem je zodpovědět otázku, které faktory spokojenost a fluktuaci ovlivňují.

Teoretická část práce pojednává o faktorech spokojenosti, jejich provázanosti s motivací a fluktuací. Závěr teoretické části tvoří vlastní schéma faktorů spokojenosti, rozděleného do 3 dimenzí. Teoretická část je podkladem pro realizaci kvalitativní výzkumné strategie.

Metodologická část dále přibližuje výzkum jako takový. Pojednává o dílčích výzkumných otázkách, metodě a organizaci výzkumu.

Empirická část pak shrnuje výsledky výzkumu. Odpovídá na dílčí výzkumné otázky a hlavní výzkumnou otázku. Závěr práce tvoří doporučení pro organizaci, ve které se výzkum konal.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, fluktuace, faktory pracovní spokojenosti, motivace, organizace, práce, zaměstnanci

Celkový počet slov: 19 401

ABSTRACT

This Diploma thesis concerned with identification of factors that significantly effect the work satisfaction and fluctuation of key employees in a particular organization. The aim is to answer the question of which factors affect satisfaction and fluctuation.

The theoretical part deals with the factors of satisfaction, their interdependence with motivation and fluctuation. The conclusion of the theoretical part consists of its own scheme of satisfaction factors divided into three dimensions. The theoretical part is the basis for the realization of a qualitative research strategy.

The methodological part furthers the research as such. It deals with partial research questions, method and organization of the research.

The empirical part summarizes the results of the research. It responds to partial research questions and the main research question. The conclusion of the thesis is a recommendation for the organization in which the research was conducted.

Key words: job satisfaction, fluctuation, factors of job satisfaction, motivation, organization, job, employees,

Total number of words: 19 401

JMENNÝ REJSTŘÍK

	<i>Locke</i>	8,12,20,21
A		
<i>Armstrong</i>		15,18,20,21,22,31
B		
<i>Bednář</i>		37
<i>Bedrnová</i>		15,17,25,26
<i>Branham</i>		37
<i>Bryman</i>		46
C		
<i>Csikszentmihalyi</i>		27
D		
<i>Deiblová</i>		14,22,38
<i>Disman</i>		44, 46
G		
<i>Gardner</i>		25
H		
<i>Hamplová</i>		5
<i>Herzberg</i>		19
K		
<i>Keller</i>		15
<i>Kollárik</i>		7,9,11,12,23,24,31,33,37,38
<i>Koubek</i>		19,20
L		
<i>Laufer</i>		26
M		
<i>Mareš</i>		7,32,40,42
<i>Miovský</i>		44,47
<i>Morgan</i>		15
<i>Možný</i>		7,12,13,17,29,30,33,34,35,36
N		
<i>Nakonečný</i>		5,8,11,13,20,29
P		
<i>Paulík</i>		8,9,17,18,20,38
<i>Pelková</i>		16
<i>Plamínek</i>		18,19,26
<i>Provazník</i>		9,10,19,30
R		
<i>Roelen</i>		29,38
Š		
<i>Šmajš</i>		7
<i>Štikar</i>		8,10,18,20,21,22,29,30,38
V		
<i>Výrost</i>		8,10,13
Z		
<i>Zheng</i>		32

VĚCNÝ REJSTŘÍK

C	O
Celková spokojenost5, 10,11,14	Organizace 5,6,9,13,14,15,20,23,27,29,30,31,36,37,3 9,40,42,45,48,50
F	P
Faktory pracovní spokojenosti18,29,32,39,40,42,47,70	Postoj 13, 27
Fluktuace 5,17,23,33,36,37,38,45,47,60,68,69,70,7 1,72,73	Pracovní spokojenost 7, 8, 17
H	S
Herzbergova teorie19	Stabilizace 33,36
M	Status..... 34
Maslowova teorie 18,23	V
Metodologie44	Vnější faktory 19,23,35,40
Motivace..8,17,18,19,20,21,23,24,26,39,40	Vnitřní faktory 19,23,26,33,36,40
N	Vztah..... 25,33,61
Nespokojenost 5,10,12,13,17,20,22,25,26,31,33,34,36,3 7,38,40,48,50	Z
	Zaměstnanec 7,33,34,36,40
	Zaměstnání..... 59

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dopis od personální ředitelky směrem k potenciálním respondentům s žádostí o zapojení se do výzkumu

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o zapojení se do výzkumu zabývajícího se faktory spokojenosti v zaměstnání a jejich případného vlivu na odchod ze zaměstnání v rámci vypracování magisterské práce Blanky Křížové s názvem: *Analýza faktorů spokojenosti a fluktuace v organizaci*. Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci na klíčových pozicích mající specifické znalosti a dovednosti v potravinářském průmyslu. Do této skupiny spadáte i Vy.

Účast ve výzkumu je dobrovolná. Bude probíhat formou individuálních interview s Blankou Křížovou během měsíce října a listopadu 2018 s délkou trvání cca 30 – 45 minut.

Výzkum by tak měl odhalit, které faktory mají největší vliv na pracovní spokojenost, nespokojenost a které z nich by mohly mít vliv na případný odchod ze zaměstnání.

Při výzkumu bude kladen důraz na anonymitu při práci s daty. Vaše konkrétní odpovědi budou k dispozici pouze tazateli pro zpracování této magisterské práce. Garanci diskrétnosti Vám zaručuje tazatel v samostatném prohlášení (viz. Příloha mailu). Výsledkem výzkumu se bude vedení organizace zabývat, neboť vedení záleží na spokojenosti a názorech zaměstnanců. Ceníme si Vaší ochoty se do výzkumu zapojit a poskytnout rozhovor.

Prosím, pokud souhlasíte s účastí ve výzkumu, proveďte přihlášení (mailem, telefonicky, osobně) u Blanky Křížové do 26. 10. 2018.

Děkuji

S pozdravem

[jméno, příjmení]

Personální ředitelka

Příloha 2: Garance anonymity od tazatele

Garance anonymity od B. Křížové:

Dobrý den,

tímto písemně stvrzuji, že Vaše odpovědi v souvislosti s prováděním výzkumu nebudou poskytnuty žádné další osobě či jinak zneužity. Budou považovány za maximálně důvěrné a poslouží pouze pro účely výzkumu mé magisterské práce.

Obecné závěry budou předloženy vedení podniku, což může pomoci zlepšit pracovní spokojenosti zaměstnanců a tím i fluktuaci.



Blanka Křížová
Personální oddělení

Příloha 3: Pomocné karty použité při rozhovoru s respondenty přibližující jednotlivé faktory spokojenosti v rámci vytyčených dimenzí

A) Faktory pracovního prostředí <ul style="list-style-type: none">Vybavení pracoviště/pracovníkaRizikovost práceVzhled pracoviště (čistota, zápach)HlukOsvětleníNadměrné teplo/chlad
B) Organizace a bezpečnost práce <ul style="list-style-type: none">Délka pracovní dobyZadávání a plnění pracovních úkolů Možnost ovlivnit a rozvrhnout si práciStres při práciSupervizeSpokojenost s druhem (mimo) pracovní poměru - PS/DPP/DPČHarmonizace pracovního a soukromého životapolitika BOZP
C) Obsah a typ práce <ul style="list-style-type: none">Náplň a smysl práceOdbornostVyužívání schopností/dovednostíAtraktivita práceZodpovědnost a týmová práceUrčitá míra autonomieSeberealizace a vzdělávání
D) Odměňování a hodnocení <ul style="list-style-type: none">Výše mzdyUznáníBenefity, které firma nabízíMožnost ovlivnit výši svého výdělkuDodržování mzdových podmínekprémie při nadstandarním pracovním výkonuMožnost postupu a kariéry
E) Jistota a prestiž zaměstnání <ul style="list-style-type: none">Jistota dlouhodobého zaměstnání i ve výkyvech ekonomikyObor působnostiSilná, známá společnost nabízející dobré ohodnocení a řadu benefitůStabilita podniku na trhuHistorie podnikuPověst podniku
F) Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none">Komunikace na pracovištiAtmosféra ve firměTýmová práceSpolupráce s nadřízenýmSpolupráce s podřízenýmKonflikty a jejich řešení

Příloha 4: Stručná charakteristika klíčových pozic zahrnutých do výzkumu:

Kvalitář:

Je zodpovědný za tvorbu, efektivní fungování a udržování systému kvality podle norem ISO 22000, IFS a zákaznických standardů. Podílí se na provádění interních auditů. Na jednotlivých provozech odpovídá za kontrolu kvality, hygieny, dodržování postupů HACCP a bezpečnosti potravin.

Mistr:

Trvale zajišťuje kvalitu finálních výrobků při respektování výrobních norem a postupů. Organizuje činnosti na svém středisku. Přiděluje práci svým podřízeným. Podněcuje činnost svého týmu a školí nově příchozí zaměstnance. Odpovídá za dodržování zásad BOZP a hygieny na pracovišti.

Technolog:

Je zodpovědný za technologické zavádění nových výrobků. Zpracovává technologické postupy všem výrobkům na svém úseku. Určuje klíčové parametry výroby, dbá na jejich dodržování a provádí změny s cílem zlepšení kvality výrobků a výrobních procesů. Zpracovává referenční receptury a obalové normy s přihlédnutím na dosažení dobré kvality a příznivého PRD.

Operátor velínu:

Provádí pasteraci mléka, smetany, standardizace mléka pro sýrárnu, ultrafiltrace, napouštění mléka a smetany do cisteren, vedení denní záznamů, kontrola a monitorování CCP, sanitace výrobního zařízení a provozu.

Příloha 5: Přehled o zastoupení klíčových pracovníků z hlediska pohlaví počtu let v organizaci

Respondenti dle skupin	Pohlaví	Počet let v organizaci
Kvalitáři:		
Respondent	Žena	3 roky
Respondent	Žena	15 let
Respondent	Žena	17 let
Respondent	Žena	1 rok
Mistři:		
Respondent	Žena	19 let
Respondent	Žena	20 let
Respondent	Muž	18 let
Operátoři velinů:		
Respondent	Muž	12 let
Respondent	Muž	22 let
Respondent	Muž	13 let
Technologové:		
Respondent	Muž	12 let
Respondent	Muž	12 let
Respondent	Muž	10 let

Příloha 6: Scénář rozhovoru:

1. Jak jsou pro Vaši spokojenost v zaměstnání významné faktory [pracovního prostředí, organizace a bezpečnosti práce, obsahu a typu práce, odměňování a hodnocení, jistoty a prestiže zaměstnání, mezilidských vztahů] a jeho různé charakteristiky?
2. Jak jste celkově spokojený s podmínkami práce?
3. Pod pojmem pracovní prostředí rozumíme jeho různé charakteristiky. Se kterými z těchto faktorů jste spokojený a nespokojený a proč?
4. Jak se k těmto faktorům staví organizace/a snaží se zlepšovat jeho nedostatky?
5. Mohly by mít faktory pracovního prostředí vliv na Váš odchod ze zaměstnání?

STAŤ

ANALÝZA FAKTORŮ SPOKOJENOSTI A FLUKTUACE V ORGANIZACI

Úvod:

Snahu o řešení pracovní spokojenosti zaměstnanců spojujeme s dobou, která klasické řízení lidských zdrojů nahradila pojmem „péče o pracovníky“, jehož základy položil Elton Mayo. Ten spolu s ostatními členy školy lidských vztahů věřil, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, projeví o ně zájem (Armstrong, 2015, s. 46). Jak poznamenal Armstrong (2015, s. 46), lidé jsou klíčovým zdrojem. Těm je třeba věnovat ze strany vedení patřičnou pozornost, jejich potřebám, tužbám a motivacím. Je třeba je vnímat jako cenná aktiva, nikoliv jako náklady. Péče o zaměstnance se organizaci vrací v podobě stabilizace, produktivity, výkonnosti, efektivity, angažovanosti, nízké fluktuaci, což opět firmě přináší zisky, dobrou pověst, zájem o firmu ze strany zákazníků, potenciálních pracovníků apod. Kolika firmám se však reálně podaří toto „kolo“ vzájemné spolupráce roztočit, kdy těží na jedné straně firma a na druhé spokojený zaměstnanec? Uspokojit pracovníky v zaměstnání je stále těžší a těžší, zvláště klíčové pracovníky, jejichž odchod bývá pro firmu často těžkou finanční ztrátou. Než se firmě podaří nalézt vhodného kandidáta a zaškolit jej, může to trvat v řádech několika měsíců. Vyjma hrozby v podobě destabilizace způsobené odchodem kvalitního pracovníka může vzniknout tlak na další zaměstnance, mezi které je práce kolegy, který odešel, „dočasně“ rozdělena. Tímto může vzniknout důvod pro nespokojenost ostatních kolegů. Pro firmu to znamená potenciální hrozbu. V naší práci se tedy zabýváme faktory způsobujícími spokojenost klíčových zaměstnanců a tím i jejich stabilizaci, ale i těmi, které způsobují jejich nespokojenost. Na základě faktorů nespokojenosti se budeme zabývat i flukтуаčním postojem těchto pracovníků.

Hlavním cílem práce je zjistit, které faktory ovlivňují spokojenost a fluktuaci klíčových zaměstnanců v organizaci. Na základě hloubkových rozhovorů s klíčovými zaměstnanci zjistíme a navrhneme opatření k posílení spokojenosti či odvrácení jejich odchodu z organizace.

Mezi klíčové zaměstnance firmy patří kvalitáři, operátoři velínů, mistři a technologové. Organizace si je vědoma případné ztráty způsobené odchodem některého z těchto pracovníků. Svoji pozornost tedy směřuje k jejich spokojenosti a tím i stabilizaci a maximální eliminaci fluktuace těchto zaměstnanců.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Pracovní spokojenost a vztah ke stabilizaci a motivaci

Pojem pracovní spokojenost vychází ze dvou předpokladů – máme práci a jsme v ní spokojeni. Uspokojení z práce můžeme pociťovat, ať již z práce placené (job), nebo neplacené (work) představující činnost mimo naše zaměstnání. Pracovní spokojenost v našem pojetí budeme zkoumat v rámci zaměstnání. Možný (1971, s. 76) chápe práci jako něco, „co člověk dělá“ (namáhavost práce, využívání schopností,..), „co člověk má nebo čím je“ (prestiž, sociální postavení, plat,...) a „kam člověk chodí“ (pracoviště). Jedná se tedy nejčastěji o pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Odměna z práce bývá považována za nejčastější příjem lidí. To však, jaká naše práce je, určuje naši spokojenost. Můžeme být ne-spokojeni s prací nebo v práci. Zatímco spokojenost v práci je spojena s faktory jako uznání, povýšení, možnost kariérmí růstu, úspěch, spokojenost s prací jsou faktory typu pracovní a mzdové podmínky, nadřazení, kolektiv apod. Kollárik (In Nakonečný, 2005, s. 111)

Při zkoumání pracovní spokojenosti se v naší práci dotazujeme jednak na dílčí faktory, tedy zkoumáme dílčí spokojenost a v závěru hodnotíme celkovou pracovní spokojenost (Provazník, Komárková, 2004, s. 83). Z výsledku pracovní spokojenosti se dle Bedrnové a Nového (2002, s. 280 – 281) dá usuzovat úroveň personální politiky v organizaci, tedy čím větší spokojenost, tím větší péče o ně, efektivní využívání pracovního potenciálu – tedy uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a pracovní spokojenost ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat. V tomto případě je pracovní spokojenost brzdou pracovního výkonu a, dodejme, i rozvoje zaměstnance.

Pracovní spokojenost a stabilita jsou postoje, jež se vzájemně ovlivňují a je mezi nimi těsný vztah, ne však totožný. Spokojený zaměstnanec nemusí nutně znamenat stabilizovaný, a naopak. Důsledkem nespokojenosti může docházet k fluktuaci, tu však nemůžeme dávat do přímé souvislosti. Na nespokojenost a míru ne-stability pracovníka působí situace uvnitř podniku a vně podniku. Uvnitř podniku má vliv status pracovníka, který může být formální, neformální, pozitivní či negativní. Formální nebo neformální status vychází z oficiálního (formální) nebo neoficiálního (neformální) postavení v organizaci (např. oficiální vedoucí oddělení vs. neoficiální leader oddělení). Pozitivní či negativní status vychází z dalších výhod (pozitivní) či omezení (negativní) dané osoby v podniku, např. stejná mzda i přes kolísající pracovní

výkony, nebo na opačné straně odebrání vozu jako firemního benefitu, což by pracovníkovi způsobilo těžkosti. Zde tedy může dojít k situaci, že je pracovník málo spokojený, ale vysoce stabilizovaný (Možný, 1971, s. 79-81).

Vně podniku působí zejména faktory situace na trhu, vnitropodnikové, tj. politika firmy reagující situaci na trhu, (v případě vlivu faktorů trhu práce může být pracovník vysoce spokojen, ale málo stabilizován) a sociálně-psychologické, tj. výběr uchazečů na dané pozice na základě např. psychologických testů, Možný, 1971, s. 82-83).

Významný je i vztah pracovní spokojenosti a motivace. Na pracovní spokojenost a motivaci silně působí vnitřní motivy. Pro pracovní spokojenost a zároveň motivaci jsou významnější faktory vnitřní, jež souvisejí s obsahem vykonávané práce. Naopak absence vnitřních motivů způsobuje nespokojenost a demotivaci. Vnější motivy také působí na motivaci, ale v menší míře. V případě, že chybí, způsobují nespokojenost. Vnitřní faktory (satisfaktory, motivační faktory) souvisejí s obsahem práce, a tedy spokojenosti s prací. Mezi tyto faktory řadíme úspěch (dosažení cíle), uznání, práci samu, odpovědnost (pravomoci), povýšení, možnost osobního růstu (Koubek, 2009, s. 60). Vnější motivy (dissatisfaktory, vnější faktory). Tyto faktory se týkají pracovních podmínek, a tedy spokojenosti v práci. Patří sem podniková politika a správa, dozor (odborný dozor), vztahy s nadřízenými, vztahy s kolegy, vztahy s podřízenými, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce, osobní život (Koubek, 2009, s. 60).

1.2. Teorie pracovní motivace a spokojenosti

Ke zkoumání pracovní spokojenosti můžeme zaujmout stanovisko buď jednodimezionálního přístupu, anebo dvoudimenzionální přístup. První z přístupů přistupuje ke zkoumání tak, že ji můžeme vyjádřit na škále hodnot (např. od -3 do +3) (Bedrnová, Nový, 2002, s. 285). Dvoudimenzionální přístup posuzuje zvlášť spokojenost a nespokojenost, pracovník tedy může být v určité situaci spokojen a nespokojen zároveň. Autorem dvoufaktorové teorie motivace je Herzberg. Další koncepty motivace, ze kterých v práci vycházíme, je Maslowova teorie potřeb, Vroomova teorie očekávání, Lathamova a Lockeho teorie cílů, Adamsova teorie spravedlnosti (Armstrong, 2015, s. 225). Na závěr přidáváme koncepty pracovní spokojenosti – Stogdillova teorie and Wernimontova teorie (Armstrong, 2002, s. 161).

Maslowova teorie potřeb je teorií jednodimezionální. Spočívá v uspokojování těch základních, což jsou potřeby fyziologické, až po významné vnitřní faktory spokojenosti (Plamínek, 2015, s. 89).

Vroomova teorie potřeb je také teorií jednodimezionální. V tomto motivačním pojetí podněcuje spokojenost pracovní aktivitu, pokud je pro pracujícího reálný předpoklad, že mu výsledky této aktivity (splnění úkolu) přinesou uspokojení (Paulík, 2001, s. 7).

Teorie cílů podněcuje motivaci a výkon pracovníka prostřednictvím specifických, náročných, ale přijatelných cílů, existuje-li zpětná vazba na výkon. Cíle jsou oběma stranami odsouhlaseny a projednány (Armstrong, 2002, s. 165).

Adamsova teorie spravedlnosti vychází z pocitů vnímání a porovnávání s jinými lidmi. Nejedná se o rovnost, ale o spravedlivost, která vyvolává u lidí motivaci (Armstrong, 2002, s. 165).

1.3. Faktory pracovní spokojenosti

Faktorů pracovní spokojenosti či stabilizaci nalezneme v literatuře mnoho. Faktory se u řady autorů opakují nebo jsou sdružené v rámci určitých skupin. Stabilizace zaměstnanců spočívá v pochopení faktorů, které mají vliv na setrvání nebo odchodu z organizace. Naše schéma faktorů spokojenosti vychází zejména z rozdělení faktorů dle Mareše (2001, s. 69):

- Pracovní a kompromisní faktor (*angl. instrumental and trade-off factor*)
Sem Mareš řadí mzdu a pracovní jistotu zaměstnání, dovolenou navíc, pracovní dobu s ne příliš vyvíjeným nátlakem, příjemné lidi, se kterými pracujeme, a pracovní podmínky.
- Sociální faktor (*angl. social factor*)
Zajímavá¹⁹ a užitečná práce, zodpovědná práce, respektovaná práce a setkávání se zajímavými lidmi.
- Faktor seberealizace (*angl. Self-fulfilment factor*)
Šance na kariérní růst, příležitost k vlastní iniciativě, možnost využívat své schopnosti.

Ivo Možný (1971, s. 79) hovoří o namáhavosti práce, uplatnění, organizaci jako takové, spolupracovnících, nadřízených, platech, zajímavosti, kariéře, prestiži,

¹⁹ Zajímavá práce by mohla být zároveň zařazena do faktorů seberealizace

pracovním prostředí jako o faktorech majících vliv na celkovou spokojenost, která je výsledkem stabilizace pracovníků v organizaci.

Podle Armstronga (2015, s. 228) ovlivňuje úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti následující:

- vnitřní motivační faktory týkající se obsahu práce (rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba),
- úroveň kontroly, která je dle Eltona Maya nejsilnější lidskou vlastností – být zapojen do práce spolu s ostatními kolegy,
- úspěch nebo neúspěch, který podmiňuje spokojenost či nespokojenost pracovníka.

K otázce řešení stabilizace klíčových zaměstnanců přidává Armstrong (2015, s. 304) další faktor, a tím je věk. Říká, že pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance středního věku (31-50) je významné zejména to, že si mohou řídit svoji kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. V pozdějším věku (nad 50 let) je to zejména jistota zaměstnání (Armstrong, 2015, s. 305).

Přidáváme důležitý faktor pracovní spokojenosti, a tím je sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců (tzv. work-life balance).

Naše schéma faktorů vychází ze tří dimenzí, které jsme specifikovali jako organizační podmínky práce, pracovní perspektiva a mezilidské vztahy. Tyto tři dimenze jsme dále rozdělili do šesti okruhů, které nesou již konkrétní faktory pracovní spokojenosti.

Dimenze práce	Faktor pracovní spokojenosti	Konkretizace faktorů pracovní spokojenosti	Hygienický faktor/motivátor dle Herzberga
Organizační podmínky práce	<i>Faktory pracovního prostředí pro danou práci</i>	vybavení pracoviště/pracovníka, rizikovost práce, vzhled pracoviště (čistota, zápach), hluk, osvětlení, nadměrné teplo/chlad	hygienický
	<i>Faktory organizace a bezpečnosti práce</i>	délka pracovní doby, zadávání a plnění pracovních úkolů, možnost ovlivnit a rozvrhnout si práci, stres při práci, supervize, spokojenost s druhem (mimo) pracovního poměru, harmonizace pracovního a soukromého života, politika BOZP	hygienický
Pracovní perspektiva	<i>Faktory obsahu a typu práce</i>	náplň a smysl práce, odbornost, využívání schopností/dovedností, atraktivita práce, zodpovědnost a týmová práce, určitá míra autonomie, seberealizace a vzdělávání	motivátor
	<i>Faktory odměňování a hodnocení</i>	výše mzdy, možnost vzdělávání, benefity, možnost ovlivnit výši výdělku, dodržování mzdových podmínek	hygienický
		uznání, možnost postupu a kariéry	motivátor
<i>Faktory jistoty a prestiže zaměstnání</i>	jistota dlouhodobého zaměstnání i ve výkyvech ekonomiky, obor působnosti, silná, známá společnost nabízející dobré ohodnocení a řadu benefitů, stabilita podniku, historie podniku, pověst podniku	hygienický	
Mezilidské vztahy	<i>Faktory vztahové</i> *vztahy s nadřízenými *vztahy s kolegy *vztahy s podřízenými *atmosféra ve firmě	komunikace na pracovišti, atmosféra ve firmě, týmová práce, spolupráce s nadřízeným/podřízeným, konflikty a jejich řešení	hygienický

Tabulka 1: Faktory pracovní spokojenosti podle vymezených dimenzí a jejich zařazení podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie

1.4. Vztah pracovní spokojenosti a fluktuace

Pracovní nespokojenost je dle Kollárika výsledkem pracovní nespokojenosti neuspokojení potřeb pracovníka, které vede k jeho frustraci. Nespokojenost se tak stává jedním z faktorů fluktuace (Kollárik, 1986, s. 207). Nemusí tomu tak být v případě nespokojenosti vždy. Výše jsme uvedli, že na rozhodnutí z podniku odejít (reálná fluktuace) mají vliv jednak vnitřní faktory spojené se statusem pracovníka, ale také vnější faktory, jako je aktuální situace volných pracovních míst na trhu práce, osobnost pracovníka a vnitropodniková politika. Podle Bednáře (2018, s. 24-25) má vliv na spokojenost a fluktuaci pracovníků jejich kvalifikace a tomu přizpůsobený přístup ze strany organizace. Zatímco pro pracovníky s nízkou kvalifikací bude významným faktorem spokojenosti mzda, pro pracovníky s vyšší kvalifikací to bude přátelské prostředí, kariérní prostředí. Pro vysoce kvalifikované pracovníky jde především o výzvu v podobě různých pro ně zajímavých projektů atp.

Společným důvodem pro odchod ze zaměstnání pro všechny 3 skupiny pracovníků je dle Bednáře (tamtéž):

- nedostatek komunikace s nadřízeným,
- zaměstnanci dělají věci, kterým nerozumí a nejsou jim vysvětleny,
- dlouhodobě neřešené problémy.

Odchod ze zaměstnání je tak únikovou cestou ze zátěžové situace. Indikátory fluktuace jsou pak faktory jako přetahování přestávek, krátkodobé nemoci, časté stížnosti, přetahování přestávek apod. (Deiblová, 2005, s. 81).

2. METODOLOGIE

Pro náš výzkum jsme se rozhodli pro kvalitativní výzkumnou strategii spočívající v hloubkových individuálních rozhovorech se zaměstnanci. Podobný výzkum se konal v organizaci vůbec poprvé. Cílovou otázkou bylo zodpovědět: „Které faktory ovlivňují spokojenost a fluktuaci klíčových zaměstnanců v organizaci?“ Klíčoví zaměstnanci firmy byli pro náš výzkum lidé na pozicích: mistrů, operátorů velínů, technologů a kvalifikovaných. Jedná se o pozice se specifickými znalostmi. Výzkum se konal v jednom ze závodů nadnárodní potravinářské organizace. Odchodem některého z těchto klíčových zaměstnanců způsobuje organizaci těžkosti zejména v nutnosti okamžitého vykrytí pracovníka a nalezení adekvátní náhrady za něj. V rámci výzkumu byly stanoveny dílčí výzkumné otázky:

- Jaké faktory mají největší vliv na spokojenost zaměstnanců?
- Jaký je flukтуаční postoj pracovníků k odchodu z organizace a jaké faktory jej zapříčiňují?
- Nakolik vedení tyto faktory reflektuje a snaží se je ovlivnit?

Limitem našeho výzkumu je tazatel, kterým je interní zaměstnanec firmy, což může zapříčiňovat obavu říci pravdu. Na pracovní spokojenost může mít také vliv aktuální situace v podniku či aktuální stav zaměstnance, což se může odrážet na hodnocení pracovní spokojenosti. Je třeba také vzít v úvahu reliabilitu výzkum, jehož výsledky nelze zevšeobecňovat.

3. ZÁVĚRY Z VÝZKUMU

Jako nejpodstatnější faktory spokojenosti a stabilizace se pro všechny klíčové pozice ukázaly faktory organizace a bezpečnosti práce, obsahu a typu práce a také faktory vztahové. Pracovníci v klíčových pozicích se na faktorech spokojenosti téměř shodují jak na jejich významu pro celkovou spokojenost a stabilizaci, tak jsou s těmito faktory velmi spokojeni vyjma pracovního prostředí, kde u kvalifikovaných na rozdíl od mistrů převažuje velká spokojenost. Mistři vyjádřili k některým z těchto faktorům mírnou nespokojenost.

Negativní hodnocení s faktory pracovního prostředí jsme zaznamenali kromě mistrů také u operátorů velínu. Mistři vyjádřili dále mírnou nespokojenost s výší své mzdy.

Z výzkumu vyplynulo, že na odchod z organizace by mohly mít vliv v některých případech jiné faktory než ty, se kterými jsou pracovníci méně spokojeni či nespokojeni. Toto tvrzení vychází ze zjištění rozdílných faktorů nespokojenosti a fluktuace, které uvedli klíčoví pracovníci u faktorů bezpečnosti práce a obsahu a typu práce. Naopak u faktorů odměňování, jistoty a prestiže a mezilidských vztahů někteří pracovníci uvedli, že tyto faktory by mohly mít vliv na jejich případný odchod a současně vyjádřili menší míru spokojenosti či dokonce nespokojenost.

Naši pozornost spíše upínáme ke mzdám mistrů, jistotě zaměstnání a vztahovým příp. konfliktům na pracovišti, kde jsme jednak zaznamenali mírnou nespokojenost, tak by zároveň mohly mít vliv na jejich odchod. Tyto tři oblasti jsou v současné z hlediska fluktuace potažmo destabilizace pro podnik nejrizikovější. Především je třeba řešit oblast mezilidských vztahů, která je pro tyto pracovníky signifikantní. Organizace se jí snaží podpořit prostřednictvím komunikačního nástroje a „dobrou praxí“ v přístupu nadřízených pracovníků, kterou získávají díky školením (interním i externím). Méně pozornosti firma věnuje peněžnímu odměňování.

Tuto oblast se z našeho pohledu snaží vykompenzovat nefinančními benefity v podobě týdne dovolené navíc. Na jistotu a stabilitu působí firma prostřednictvím velkých investic do závodu (rozšiřování technologií, portofolia výrobků a výstavba nových budov a hal). Zde však naráží u některých pracovníků na nedůvěru v projekt možná i v organizaci jako takovou, neboť jedna pobočka musela ustoupit druhé.

I přesto, že se pracovníci v některých oblastech shodují jak na faktorech způsobující nespokojenost a zároveň i možný odchod ze zaměstnání, můžeme však konstatovat, že nikdo z klíčových pracovníků našeho výzkumu nemá tendence odejít. Důvody odchodů se tedy spíše nesly v rovině spekulací. Tuto skutečnost si vysvětlujeme tím, že žádný z respondentů nevyjádřil takovou nespokojenost, která by mohla vést k jeho odchodu z firmy.

Na závěr hlavní výzkumné otázky můžeme říci, že klíčoví pracovníci, kteří byli zahrnuti do výzkumu, jsou podle našich zjištění stabilizovaní a spokojení zaměstnanci. U všech pracovníků je momentálně nízká šance, že by odešli.

4. DOPORUČENÍ

Na základě výsledků výzkumu poskytneme vedení organizace návrh a opatření, které by se mohly uplatnit z hlediska posílení spokojenosti a eliminace fluktuace u klíčových pracovníků. Zda a do jaké míry se těmito doporučeními bude organizace, respektive její vedení zabírat, je na zvážení. Z našeho pohledu reflektování ze strany organizace může pomoci nejen získat kvalitní pracovníky, ale hlavně si je udržet.

V doporučení se odrážejí jednak rizikovější oblasti zjištění, kde jsme našli shodu v nespokojenosti a fluktuaci (mzdové ohodnocení, jistota a prestiž zaměstnání, mezilidské vztahy), tak i další oblasti, u kterých z rozhovorů vyplynula potřeba zlepšení či posílení.

- **Mzdové ohodnocení mistrů**

V tomto směru navrhujeme zvýšení mzdového základů mistrů. Zatímco firma věnuje pozornost nefinančnímu ohodnocení, mzdové základy těchto lidí se nezvyšují a zaostávají lehce za konkurencí. Konjunktura způsobila, že lidem na nižších pozicích (operátoři) se z důvodu jejich stabilizování mzdy zvyšují, čímž se prohlubují stále menší rozdíly ve mzdách mistrů a operátorů. Navrhujeme proto mistrům zvýšit mzdový základ. Dále by vedení mělo dbát na dodržování rozdílů ve mzdách, které jednotlivé pozice z tohoto pohledu odlišují. Vedle mzdového

základu doporučujeme vedení sledovat vývoj mezd v regionu a zavčas na něj reagovat.

- **Vnitropodniková komunikace**

V tomto směru pokládáme za důležité informovat pravidelně všechny klíčové pracovníky ohledně aktuálních investic v podniku, které se promítnou do případné změny práce těchto lidí. Tímto by mohlo dojít ke zmírnění nejistoty a obav, které tito lidé mají. Dopad tohoto opatření spatřujeme i v pozitivním ovlivňování dalších (zejména podřízených) pracovníků a možnosti zlepšení atmosféry na pracovištích.

- **Vztahy a konflikty na pracovištích**

Potenciální konflikty na pracovištích, které by se mohly vystupňovat do vyhrocených vztahů, doporučujeme zlepšit skrze komunikační nástroj, který sice organizace zavedla, ale již nedotáhla do konce jeho řádné užívání, neboť ho používá minimum zaměstnanců. Vedení by mělo znovu zorganizovat školení o aktivním užívání a vysvětlení všech výhod tohoto nástroje pro všechny pracovníky a apelovat na jeho užívání.

- **Vybavení a úprava kanceláří**

Na základě výpovědi respondentů doporučujeme vybavit kanceláře mistrů výkonnými počítači a tiskárnami. V obou případech by tento krok měl vliv nejen na větší spokojenost, ale také efektivitu práce pracovníků. Implementace tohoto opatření by patřila z našeho pohledu k těm nejjednodušším a nejrychleji aplikovatelným.

Časově a finančně náročnější je další opatření, které navrhujeme. Doporučujeme udělat okna do kanceláří, které je nemají. V případě, že tato stavební úprava není možná, je třeba zvážit přestěhování kanceláře do vhodnějšího prostoru, který oknem disponuje. Do původních prostor mohou být soustředěny archivní dokumenty nebo lze prostor popř. využít pro zasedací či školící setkání, kde setrvání při jednání bývá zpravidla časově omezeno a uvedené omezení nemusí být z hlediska dlouhodobého využívání pro účastněné zásadní.

- **Pružnost v řešení problémů ze strany klíčových pracovníků**

Z výzkumu vyplynulo, že organizace se snaží problémy (např. teploty na provoze, posílení týmu o jednoho pracovníka) řešit, ale dle slov respondentů to jde pomalu nebo organizace „zaspala“. Doporučujeme tedy zahrnout problémy klíčových

pracovníků jako jedno z témat v rámci týdenních porad TPM²⁰, tak, aby byla zajištěna sledovanost v řešení tohoto problému či požadavků ze strany klíčových pracovníků.

- **Administrativní nároky pozic kvalitářů a mistrů**

Dále bychom navrhovali zvážit administrativní nároky pozic kvalitářů a mistrů. Je třeba posoudit, do jaké míry administrativa zatěžuje tyto pozice a zda není možnost některé administrativní úkoly sloučit do jednoho. Nebo naopak pro tyto úkony vytvořit novou pozici podpory administrativy, jsou-li z hlediska reportů, sledování a výstupů a jejich vyhodnocování pro podnik zásadní. Tímto by se mohli kvalitáři a mistři naplno věnovat činnostem, které zásadně ovlivňují výrobu a konečnou ziskovost podniku.

- **Kariérní posun klíčových pracovníků a mzdové ohodnocení**

Pro klíčové pracovníky může být a je zásadní faktor týkající se kariérního posunu. To nám dokázal i výzkum samotný. Růst těchto pracovníků doporučujeme sledovat v souvislosti s posilováním kompetencí u těchto lidí. Rovněž je důležité umět zavčas reagovat. Jedním z nástrojů sledování kompetencí a možností kariérního růstu jsou bilanční (roční) pohovory s pracovníky, které se pravidelně organizují ve spolupráci s HR oddělením. Posilování kompetencí u pracovníků by také mělo být z našeho pohledu navázané na rostoucí finanční ohodnocení v případě, že není vytvořen prostor pro kariérní posun jako takový spojený s vyšší mzdou.

²⁰ Total Productive Maintenance

Použité zdroje:

- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- BEDNÁŘ, V. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- DEIBLOVÁ, M. 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- KOLLÁRIK, T. 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH.
- KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- MAREŠ, P. 2001. *The Czechs: Jobs and Work*. Czech Sociological Review, 2001, Vol 19. Issue: 1, pp. 69-84.
- MOŽNÝ, I. 1971. *Analýza faktorů spokojenosti v práci*. Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity, G1, s. 75 – 91.
- PAULÍK, K. 2001. *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti*. Psychologie v ekonomické praxi, č. 1-2, s. 1-13.
- PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.