

Determinanty pracovní spokojenosti

Jitka Kopecká

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka KOPECKÁ**
Osobní číslo: **H108134**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Determinanty pracovní spokojenosti**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na hledání a pojmenování možných činitelů ovlivňujících spokojenost pracovníků,
- na možnosti sociální pedagogiky prostřednictvím této práce dosáhnout zlepšení stavu.

Součástí práce bude výzkum zaměřený na zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce: 97 stran
Rozsah příloh: 6 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
Bělohlávek, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, a.s., 2008.
Čadová, N., Paleček, M. Jak je v Česku vnímána práce. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006.
Fritz, H. Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, 2006.
Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004.
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007.
Leigh, B. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
Mayerová, M., Růžička, J., Bureš, Z. Psychologie v ekonomické praxi. Plzeň: ZČU Plzeň, 1996.
Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**
Katedra psychologie
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. František Vízdal, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

JITKA KOPECKÁ

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně *1.3.2013*.....

Kopecká

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Abstrakt

Práce se věnuje otázce pracovní spokojenosti ve výrobní firmě a určuje její determinanty, a to zejména u starších a déle zaměstnaných pracovníků.

Práce se zaměřuje na určení těch determinantů, které způsobují vyšší pracovní spokojenost a snaží se určit ty faktory, které způsobují nespokojenost zaměstnanců. Zaměřuje se na konkrétní pracoviště ve výrobní firmě a ukazuje zdroje pracovní spokojenosti.

Klíčová slova

Pracovní spokojenost, práce, motivace, vlastnosti jedince, vnitřní a vnější faktory, pracovní podmínky, mzdové ohodnocení, pracovník, management, bezpečnost práce, styl řízení.

Abstract

The thesis is focused on the issue of job satisfaction in a factory and its determinants. It deals with job satisfaction among the older and longer employed workers. The aim of the thesis is to identify particular determinants that cause higher job satisfaction or on the other hand job dissatisfaction. It focuses on the particular workplace in the production company and demonstrates sources of job satisfaction.

Keywords

Job satisfaction, motivation, individual characteristics, internal and external workfactors, working conditions, labor remuneration, employee, management, safety, management style.

Děkuji doc. Františku Vízdalovi, CSc. za důležitou a praktickou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Obsah

Abstrakt.....	5
Obsah	7
Úvod.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Pracovní spokojenost	11
1.1 Teorie pracovní spokojenosti	12
1.2 Motivace	15
2. Determinanty pracovní spokojenosti	17
2.1 Vlastnosti osobnosti a její místo v pracovním procesu.....	18
2.2 Pracovní motivace – vývoj teorií	19
2.3 Mzdové ohodnocení, odměny a tresty	21
2.4 Pracovní prostředí a podmínky	24
3. Pracovní spokojenost a s tím spojené chování.....	28
3.1 Vztah pracovníka k firmě.....	30
3.2 Produktivita a výkon pracovníka	32
3.3 Styly vedení	34
II. PRAKTICKÁ ČÁST	36
4. Vymezení cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek	37
4.1 Výběr vzorku zaměstnanců, jejich charakteristika	37
5. Metody zjištění pracovní spokojenosti	39
5.1 Použité výzkumné nástroje - dotazník	39
5.2 Sledované proměnné, jejich měření	40
6. Výsledky výzkumu, jejich interpretace.....	44
Diskuze	82
Pracovní spokojenost a sociální pedagogika.....	90
Závěr	92
Resumé.....	94
Literatura a prameny	95
III. Seznam příloh	97

Úvod

Práce je nedílnou součástí našeho života, a třebaže si to mnohdy neuvědomujeme, tak práci k životu potřebujeme. Bez trpělivé a poctivé práce bychom jako lidstvo nikdy nedosáhli takového technického pokroku, kterého jsme během našich životů svědkem. Na počátku byla tvrdá fyzická práce, která se postupem času více a více mechanizovala za použití moderní techniky. V současné době fyzická dřina v takové podobě, jako ji znali naši předkové, prakticky neexistuje. Stále více a více se práce přesouvá na pracoviště s nejrůznějším technickým vybavením, otrocká a stereotypní práce byla nahrazena roboty. Tím, jak se práce stále více mechanizuje a vylepšuje se její technická stránka, dochází k nutnosti zabývat se řadou negativních jevů, které s sebou tyto nové skutečnosti nesou.

Jedním z úkolů sociální pedagogiky je pomáhat všem během celého života při řešení negativních jevů a snižovat jejich dopad na jedince i celé skupiny a pracovní spokojenost, či spíše pracovní nespokojenost k nim určitě patří. Bylo by chybou domnívat se, že pracovní spokojenost souvisí jen s prací jednotlivce. Pracovní spokojenost souvisí s řadou vnitřních faktorů každého z nás a stejně tak je ovlivněna mnoha vnějšími okolnostmi.

Můžeme tak třeba hovořit o práci z domova, která sice umožňuje rozvrhnout si čas podle vlastních potřeb, na druhou stranu je potřeba uvést, že takto zaměstnaným lidem chybí sociální vazby na kolegy. Také zvyšující se počet těch, kteří pracují s výpočetní technikou, s sebou přináší kromě jiných zdravotních obtíží, také sociální problémy, jako je neschopnost komunikace tváří v tvář, chybějící zkušenost zvládat běžné sociální situace, jako diskutovat, spolupracovat, kooperovat. Zkrátka každá historická etapa s sebou nese své klady i své zápory, technický pokrok před sto lety nepředstavitelný s sebou přinesl též mnoho problémů a rizik, které se musíme naučit řešit a zvládnout je tak, aby nepřinášely další potíže.

Ve své práci se zabývám určením determinant pracovní spokojenosti zaměstnanců v konkrétní firmě. Jedná se o nadnárodní výrobní společnost EGSTON, s programem zaměřujícím se na výrobu kabelových svazků, které jsou primárně určené do robotů.

Vedení firmy souhlasilo s tématem mé práce a poskytlo dostatek prostoru pro zjišťování pracovní spokojenosti na jednom z oddělení, které se k tomu jeví jako nejvhodnější.

Cílem mé práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, případně určit zdroje pracovní nespokojenosti. O tyto poznatky mě vedení firmy požádalo ještě před začátkem vypracovávání mé bakalářské práce a já na základě této skutečnosti usuzuji, že výsledky využije management k tomu, aby se zaměstnancům firmy pokusil zajistit co možná nejlepší podmínky k práci. Dále je mým cílem zjistit, co konkrétně zapříčiňuje ve firmě nespokojenost a pomoci tak určit jejich zdroj. Jsem si vědoma, že některé příčiny nespokojenosti nelze zcela odstranit, ale získané poznatky zvýší přehled o situaci na oddělení, které je klíčové pro výrobní program. Já ze své pozice personalisty se pro to snažím udělat maximum, ale rozhodovací pravomoci jsou v rukou vedení firmy.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. v teoretické části se zabývám teoriemi pracovní spokojenosti, pracovní motivací, a jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti. Dále se zabývám vlastnostmi osobnosti a jejím vlivem na pracovní spokojenost. Z determinant pracovní spokojenosti se více zabývám mzdovým ohodnocením a pracovními podmínkami, protože je osobně považuji za ty důležitější.

V empirické části ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců využívám dotazníky rozdané zaměstnancům. Zjišťuji pracovní spokojenost v závislosti na věku a délce zaměstnání ve firmě. Mým cílem je zjistit, které aspekty stojí za nespokojeností a které naopak za spokojeností v práci. Především je však mým hlavním cílem tato zjištění uvést do praxe ve firmě tak, aby moje práce měla praktický smysl a stala se základem širší snahy vedení společnosti o zlepšení pracovních podmínek a jména společnosti v našem regionu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Pracovní spokojenost

Práce, spokojenost a lidská společnost patří vzájemně k sobě. Je to dáno nutností rozvoje společnosti postupně od primitivních způsobů života a práce k postupně stále dokonalejším formám života. Lidé, tak jak se zvyšovala jejich pracovní zdatnost a zkušenost, přetvářeli krajinu, kulturu, sebe a samozřejmě práci jako takovou. Od jednoduchých způsobů zpracování surovin nutných k přežití až ke složitým formám automatizovaných pracovních postupů, kde lidská ruka prakticky nezasahuje.

Práce má velmi významné postavení v životě každého člověka, každý z nás k ní má trochu jiný vztah. Je to dáno různými společenským postavením jednotlivců, jejich temperamentem, různými rozdíly ve výchově osobností, rodinným stavem a celou řadou dalších faktorů. Pokud položíte jednoduchou otázku lidem v produktivním věku, tedy těm, kteří chodí do práce a vytváří hodnoty pro společnost, proč vlastně pracují, tak vám většina odpoví bez dlouhého přemýšlení, že proto, aby si vydělali peníze. Přitom během dlouhé doby, co existuje práce a s ní spojená odměna, je dobře známá skutečnost, že pouze peníze nejsou důvodem k tomu, aby člověk pracoval. Autoři, kteří se zabývali vztahy mezi prací a odměnou za ni, motivy a motivací k samotné práci, výkonem podávaným v práci i samotnou pracovní spokojeností, upozorňují na to, že neexistuje přímá úměra mezi výší mzdy a pracovní spokojeností, to znamená, že vysoký příjem není zárukou vysoké pracovní spokojenosti. Stejně tak není zaručen vysoký pracovní výkon při využití vhodných motivačních prostředků, jako je kupříkladu příjemné pracovní prostředí, dodržovaná pracovní bezpečnost nebo dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

Práce slouží k uspokojování samotných potřeb člověka, jako je potřeba jídla, obydlí, ošacení, uspokojování koníčků nebo sociálních kontaktů s jinými lidmi. Tím byla práce chápána jen jako prostředek k uspokojování těchto potřeb, tedy jako nevyhnutelná činnost pro existenci člověka¹, nikoliv pro pocit uspokojení z práce samotné. Pozitivní vztah k práci je předpokladem pro uspokojení z práce samotné a stejně tak je pro člověka velmi důležité jeho konkrétní pracovní zařazení.

¹KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979, st. 34

Pracovní spokojenost závisí na řadě faktorů, pracovních i mimopracovních. Záleží na povaze a druhu práce, zda je spíše povahy fyzické nebo duševní, zda podmínky, které jsou vytvořeny k výkonu práce, jsou dostatečné, záleží na povaze pracovníka, jeho životní situaci, v neposlední řadě i na zdravotním stavu, psychickém rozpoložení a spokojenosti v osobním životě.

1.1 Teorie pracovní spokojenosti

Teorií zabývajících se pracovní spokojeností je celá řada, zmíním ty nejčastěji uváděné.

Jednofaktorová teorie předpokládá souvislost mezi průběhem nějakého jevu nebo podmínek a průběhem druhého jevu, což je v našem případě spokojenost. Např. Maslowova teorie, která vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb a sestává z pěti úrovní potřeb zdola nahoru, nám říká, že základem pracovní spokojenosti je princip uspokojování potřeb v rámci jejich uspořádání.²Tato teorie je na první pohled velmi lákavá a zajímavá, ale na druhou stranu ze své pracovní praxe vím, že zdaleka ne každý člověk se podle ní dostane na nejvyšší úroveň, tedy k potřebě sebeaktualizace.

Dvoufaktorová teorie pak pojednává o dvou faktorech, dvou proměnných, které způsobují pracovní spokojenost. Jsou to vnitřní faktory neboli také motivy a vnější proměnné, podle některých autorů nazvané jako hygienické faktory nebo podmínky, které souvisí s prací samotnou. Tam se následně řadí pracovní podmínky, které by měly být na přiměřené úrovni tak, aby se zaměstnanec cítil v zaměstnání dobře a mohl vykonávat dobře a kvalitně svou práci. Nepřítomnost jednoho faktoru přitom ještě neznamená automaticky zvýšení spokojenosti nebo nespokojenosti, jak uvádí Kollárik.³Dvoufaktorovou teorii podrobně rozpracoval Herzberg⁴. Ten zjistil svým výzkumem, že pokud pracovní podmínky zaměstnanců klesnou pod určitou úroveň, kterou pokládají zaměstnanci za snesitelnou, stávají se tito zaměstnanci nespokojenými. Protikladem pracovní spokojenosti tak není pracovní nespokojenost, ale nepracovní nespokojenost, tedy něco, co nesouvisí s prací samotnou, ale s podmínkami, které mají s prací spojitost. Každý jednotlivec má jiné vnímání spokojenosti a nespokojenosti.

²KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 88

³KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 90

⁴NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANEGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 82, 83

Tedy krátce – co jednomu pracovníkovi může připadat jako nedostatečná podmínka ke kvalitnímu a dobře odváděnému výkonu, připadá jinému jako standard a naprostá samozřejmost. Faktory, které souvisí s pracovní spokojeností nebo nespokojeností autor označuje jako motivátory (satisfactory), a ty způsobují pracovní spokojenost nebo naopak nespokojenost.

Péče, kterou firma věnuje zlepšení pracovních podmínek, může být vnímána pozitivně, pracovník má pocit, že jeho práce je pro firmu důležitá a sám se snaží podat co nejlepší výkon. Pokud firma nezlepšuje pracovní prostředí, tak to může, ale nemusí nutně vyvolat u zaměstnance pocit, že práce je podřadná, pro firmu nedůležitá. Objektivně to nemusí mít s pracovníkem a jeho prací žádnou spojitost, je možné, že firma financovala jiný, z dlouhodobého hlediska důležitější projekt a ke zlepšení pracovního prostředí se chystá v příštích krocích. Pracovník je s touto situací obeznámen, přizpůsobil se dočasným podmínkám a snaží se podat podvědomě co nejlepší výkon, aby si lepší pracovní prostředí „zasloužil“. Jiný pracovník, přestože je se situací obeznámen, odmítá se přizpůsobit, podává jen průměrné výkony a je velmi nespokojen.

Tato teorie pojednávající o dvou faktorech je mi osobně bližší, protože se často ve své pracovní praxi setkávám s různým přístupem zaměstnanců na jeden a týž podnět. Ve skutečnosti to, co pro jednoho znamená běžnou situaci, může pro druhého být nepřekonatelnou překážkou bránící mu ve výkonu práce na patřičné úrovni.

Podle Mayerové je pojem pracovní spokojenost dosti široký a je rozhodně závislý na hodnotové orientaci konkrétního člověka a preferencích vyplývajících z jeho životních zkušeností. Podle jmenované autorky je možno si pojem pracovní spokojenosti představit jako škálu nebo stupnici, v jejímž středu je nula a na jednom konci je pozitivní (spokojenost) a na druhém negativní (nespokojenost). Spokojenost přitom znamená identifikaci pracovníka s pracovním úkolem a prostředím, zatímco nespokojenost znamená rozpor v tom, co by pracovník chtěl, s čím se identifikuje a co je na něm v rámci pracovního procesu požadováno.⁵

⁵MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-425-8., st. 97 - 99

Pracovník také může být spokojen s prací, ale ne s kolegy na pracovišti nebo s pracovním prostředím nebo může být spokojen s výší platu, ale nespokojen s vykonávanou prací. Čadová, N. uvádí, že každý člověk přikládá různým hodnotám různou důležitost, což ukazuje i praxe.⁶ S tím jak se člověk mění v průběhu let a událostí, mění se a vyvíjí jeho hodnotový žebříček a on pak mění své nároky a požadavky. To se projevuje i v jeho působení celé společnosti a samozřejmě i v zaměstnání. Jinou důležitost přikládá např. rozvržení pracovní doby mladý svobodný člověk a jinou matka samoživitelka.

Podle Nakonečného,⁷ bylo ve výzkumech, které byly prováděny v USA, prokázáno, že pracovník očekávající spokojenost samého se sebou, ví o hodnotě svého výkonu a má pro něj vysoký motivační účinek. Při tomto výzkumu byly určeny faktory, které způsobují jednak pracovní spokojenost a ty, které naopak určují pracovní nespokojenost. „Faktory související s pracovní spokojeností byly nazvány motivátory (satisfaktory), faktory způsobující pracovní nespokojenost byly nazvány hygienické faktory, nebo také frustrátory.“⁸ Mezi motivátory bývají řazeny úspěšný výkon, sdělené uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu a seberealizace. Mezi frustrátory např. špatný plat, nejistota pracovního místa, špatné pracovní podmínky, nízký status. Nakonečný uvádí, že takto zjednodušené rozdělení je zavádějící a funguje jen při použití určitých výzkumných metod a „teorie, že motivátory determinují jen spokojenost a frustrátory jen nespokojenost, nebyla dosud v žádných výzkumech plně potvrzena.“⁹

Provažník a Komárková uvádějí, že kromě spokojenosti s prací a pracovními podmínkami, spokojenosti z vlastní smysluplné práce existuje ještě třetí pracovní spokojenost. Poukazuje na sebeuspokojení jednotlivce se svým vlastním výkonem, kdy on sám necítí potřebu se více namáhat. Zejména tato spokojenost jedince se sebou samotným je považována za překážku rozvoje a zvyšování pracovního výkonu. Tato „demobilizující spokojenost“ snižuje odhodlání k práci nejen u konkrétního pracovníka,

⁶ČADOVÁ, Naděžda, Miloš PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AC ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2., st. 38 - 52

⁷NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANEGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., sr. 82

⁸NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANEGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., sr. 83

⁹NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANEGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., sr. 85

ale může se rozšířit jako nákaza po celém oddělení a způsobují v konečném efektu snížení růstu, stagnaci a konkurenceschopnosti firmy. Z toho důvodu je důležité zdroj takového sebeuspokojení odhalit, zkusit izolovat od ostatních, pokud není naděje na zlepšení situace a pracovat s ostatními tak, aby se tento jev nestal hromadným.¹⁰

Tuto teorii považuji za velmi důležitou a přitom za opomíjenou a podceňovanou část našich pracovních životů. Riziko rozšíření se této „spokojenosti“ je reálné a velmi nebezpečné pro každou profesi. Podle mého názoru se tato spokojenost se sebou samým musí projevit u většiny pracovníků, kteří setrvávají na určité pracovní pozici delší čas nebo vykonávají stále tutéž práci a není důležité, na jakém místě pracovního žebříčku se nacházejí. Domnívám se, že tomuto riziku věnuje malou pozornost také vedení naší firmy.

1.2 Motivace

Dnes je zvykem manažerů hovořit o motivování zaměstnanců, často bez hlubší znalosti, co přesně tento pojem znamená. Řada z nich tuší a často i říká nahlas, „že by se mělo něco pro ty lidi udělat“, aniž se většina zamyslí nad samotným smyslem motivování. Motivovat někoho znamená dát mu směr, zaměřit ho k tomu, aby dosáhl určitých, předem daných cílů. Práce z tohoto úhlu pohledu sama může být prostředkem k dosažení určitého konkrétního cíle, slouží k obstarání si finančních prostředků, které dále poslouží k uspokojení potřeb člověka. Podle Kollárika¹¹ práce sama může být tedy zdrojem uspokojení pro jednotlivce, pokud se v práci samé jednotlivec realizuje.

Většinou je jedince potřeba motivovat k práci už od mládí. Na to má velký vliv rodina, prostředí, možnosti vzdělávání. Po vstupu do zaměstnání je zaměstnanec na různých postech více, či méně, úspěšně nebo neúspěšně motivován k práci, ke zvýšení pracovního výkonu, k rozvoji svých dovedností a schopností. Motivovat jednotlivce a zejména skupinu je velmi obtížné, protože každý člověk je neopakovatelná a jedinečná osobnost, má různé preference a pokud se sám vnitřně neztotožňuje s cíli,

¹⁰PROVAZNÍK, Vladimír, Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3., st. 136 - 142

¹¹KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 32 - 36

kteřé jsou mu předkládány, případně je přímo odmítá, tak ani nejlepší vedoucí pracovník proti tomu nic nezmůže.

Mezi vysoké tzv. „motivátory“, to znamená podněty, které motivují ke spokojenosti, bývá řazena zajímavá práce, postavení v zaměstnání, možnost postupu na vyšší pozice, mezilidské vztahy na pracovišti. Mayerová, M. uvádí, že je vhodné pojem pracovní spokojenost „rozkládat“ na celý soubor osobních postojů pracovníka, který pak celkově vyznívá jako převažující, a který nám říká, zda je pracovník spokojený nebo nespokojený.¹²

¹²MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, spol. s.r.o, 1997. ISBN 80-7169-425-8., st. 97

2. Determinanty pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je složitý soubor jednotlivých faktorů, které se na ní určitým způsobem podílejí, jsou, jak je výše uvedeno, také značně proměnlivé a závisí na různých okolnostech. Ve své praxi se často setkávám s názorem, že výše postavení pracovníci mají více důvodů ke spokojenosti, protože mají volnou pracovní dobu, vyšší mzdu, služební telefony a notebooky, pěkné kanceláře. To by pak nutně muselo znamenat, že manažeři jsou spokojenější, než dělníci, což se podle mého názoru nezakládá na závěrech seriózního výzkumu, ale pouze na zkreslených představách o jejich práci a pravomocech. Naopak se častěji dozvídám o jejich nespokojenosti související s výkonem jejich práce, která se pak následně promítá i do jejich soukromého života, neboť řada manažerů si přináší pracovní problémy domů. Je ovšem pravdou, že díky přístupu ke školení, znalostí profesní problematiky a možnosti například volné pracovní doby jsou tito specialisté nebo řídicí pracovníci schopni se lépe orientovat v nových požadavcích.

Za důležité faktory ovlivňující pracovní spokojenost považuje Kollárik např. pracovní prostředí, osvětlení, hluk, barevnou úpravu pracoviště, klimatické podmínky, bezpečnost a hygienu práce, druh a charakter práce, sociální prostředí – pracovní kolektiv, vedoucího pracovníka a jeho způsob vedení.¹³ Některými výše uvedenými faktory se budu zabývat později podrobněji.

Důležitost jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti u různých pracovníků je různá podle jejich individuálních potřeb. Kollárik k tomu uvádí, že je prakticky nemožné najít ideální povolání pro pracujícího člověka, protože taková práce ani neexistuje. Navíc rozlišuje pojmy spokojenost s prací a spokojenost v práci. Spokojenost v práci je podle něj širší pojem zahrnující v sobě všechno, co může člověka při práci ovlivňovat – od zařízení pracoviště přes nutnost směn, po povahu práce.¹⁴ Pracovní spokojenost pokládá autor za velmi složitý jev, který lze těžko zkoumat, protože závisí na subjektivních pocitech pracovníků v určitém čase. Pokud se zeptáte

¹³¹³KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 157 - 228

¹⁴¹⁴KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 77 - 80

stejného pracovníka na stejnou věc v průběhu několika měsíců několikrát, je docela možné, že odpoví pokaždé jinak, protože bude mít pokaždé jinou náladu, bude se jinak cítit, jeho rodinná situace bude také jiná.¹⁵

2.1 Vlastnosti osobnosti a její místo v pracovním procesu

Každý člověk, ať už dospělý nebo dítě, je osobností, projevuje se určitým způsobem, prezentuje se svému okolí, dává mu svým jednáním a chováním signály. Na základě tohoto projevu je pak vnímán svým okolím. Někteří lidé jsou okolím přijímáni převážně kladně a jsou obecně označováni jako sympatičtí, jiní jsou přijímáni méně pozitivně a bývají označováni jako méně sympatičtí, případně se s nimi pojí slovo zvláštní. Psychický vývoj jedince je přitom ovlivňován jednak zděděnými a vrozenými dispozicemi, prostředím, které člověka od raného dětství formuje, výchovou a v neposlední řadě vlastní aktivitou jedince. Každý jedinec přichází na svět jako biologická jednotka vybavená pudy a reflexy a je zcela závislý na svém okolí, žije v určitém prostředí, které ho utváří. Vlohy, se kterými jedinec přichází na svět se tak u něj mohou, ale nemusí vlivem nesprávné výchovy rozvinout.¹⁶

Osobnost jedince je tedy výsledkem působení všech těchto podmínek, vnějších a vnitřních. Je tedy přirozené, že na jednom pracovišti se setkají nejrůznější osobnosti, které, jak to vyplývá z jejich přirozenosti, mají různé přístupy k práci, hledání a nacházení řešení problémů, jsou různě aktivní nebo naopak pasivní, mají různé potřeby, mají nějakou momentální náladu. Kromě toho jsou si fyzicky nepodobní, mají různé tělesné proporce, morální zásady, jsou různě temperamentní.

Jedno z nejstarších rozdělení temperamentů pochází od Hippokrata, který za původce rozdílu považuje tělesné šťávy (krev, sliz, žluč a černou žluč). Podle toho, která v člověku více převažuje, rozděluje lidi na sangviniky, choleryky, melancholiky a flegmatiky.

Rubinštejn udává dvě typické vlastnosti charakteru, a to emocionálně vzrušivou a impulzivní. Na základě tohoto rozdělení pak charakterizuje choleryky a sangviniky

¹⁵KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 55

¹⁶VÍZDAL, František. *Základy psychologie*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009., st. 149 - 150

u temperamentu jako velmi impulzivní a málo přístupné dojmům, melancholiky a flegmatiky málo impulzivní a silně dojmům přístupné.

Pavlov rozlišuje čtyři typy nervové soustavy, a to sangvinika jako silného a vyrovnaného, flegmatika jako klidného a pomalého, cholera jako neovladatelného a melancholika jako slabého.

Eysenck se pokusil o spojení různých přístupů a pojetí v oblasti temperamentu osobnosti a vymezuje osobnosti na stabilní a labilní, extroverty a introverty. Extroverti jsou družní a kamarádští, mají hodně přátel, introverti jsou naopak rezervovaní, mají úzký okruh přátel. Labilitu přiřazuje spíše k neuroticismu, ale stejně tak může být labilnější i člověk, který je označen jako osobnost zcela normální.

2.2 Pracovní motivace – vývoj teorií

Každá činnost člověka předpokládá určitý stupeň inteligence, jisté schopnosti, dovednosti a nezbytné jsou také vlohy k těmto schopnostem a dovednostem. Během staletí se postupně vyvíjel vztah člověka k práci, ale teprve v posledním století se stal také předmětem zájmu vědeckého světa. Důvodů je jistě celá řada, od těch, které měly snahu pouze zvyšovat výkon bez ohledu na pocity člověka, až po ty nejmodernější, které se pokouší práci co nejvíce přizpůsobit jeho potřebám, bezpochyby také proto, aby se práce stala co nejefektivnější. K tomu, aby se práce stala pro člověka co nejatraktivnější podle Nakonečného, M. vznikaly různé typy teorií motivace.¹⁷

Jedna z prvních teorií je označena jako **taylorismus**, která předpokládala „uplatnění tří zásad:

- výběr nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti
- naučit je nejvýkonnějším metodám... při vykonávání práce
- vytvořit podmínky ve formě vyšších platů pro nejlepší...“¹⁸

¹⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 55

¹⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 56

Od tohoto typu se v praxi víceméně ustupuje, ale ve své době se jednalo o revoluční teorii.

Hnutí „**human relations**“ (**HR**), někdy překládáno jako „lidské vztahy“, kladlo větší důraz na člověka. Významné byly ve své době zejména pokusy G. E. Maya již ve 20. a 30. letech 20. století, kdy se pokusným dělnicím ve skupině postupně měnily podmínky k jejich práci. Přitom se manažeři živě zajímali o jejich práci, podmínky k ní a pravidelně s nimi hovořili. U dělnic tak převládá pocit o důležitosti jejich práce a jejich pracovní výkon stoupal, přestože podmínky k práci se zhoršovaly. Toto hnutí „znamenalo pokus postavit pracovní motivaci na zlidštění vztahů v podniku.“¹⁹ Tento směr nabyl na významu zejména po druhé světové válce, kdy se začalo dbát na to, co cítí pracující člověk, jak se cítí v kolektivu, jaké má své osobní problémy.²⁰ Pracovníci by tedy měli být motivováni v procesu, který má být cíleně řízen, organizován a má mít teoretický i praktický koncept.²¹

Třetí významné hnutí bývá označováno jako **humanizace práce**. Je ze všech tří hnutí nejmladší, podle některých pramenů vzniklo jako reakce na zklamání, které přineslo hnutí lidských vztahů (HR). Zlepšuje se výchova a vzdělávání a dělníci se postupně stávají náročnějšími se zájmem o lepší a zajímavější práci. Dělník se již necítí jako pouhý manuálně pracující, ale má zájem se uplatnit také jako osobnost. Postupně tedy dochází k přetváření koncepcí práce, poskytování většího prostoru pro dělníkovo myšlení, jeho odpovědnosti a větší samostatnosti. V praxi to znamená změny v pracovním zařazení a obohacování práce samotné.²²

Podle Steigera a Lipmanna se kupříkladu méně tvořiví lidé snáze dají motivovat odměnou vnější, což je mzda nebo pracovní postup, a ti tvořivější jsou motivováni spíše „ze sebe“.²³

¹⁹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 61

²⁰ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 58 - 61

²¹ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 109

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2., st. 65 - 66

²³ STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3., sr. 328

Jak z výše uvedeného plyne, způsobů motivování byla a je doposud celá řada, ale ne všechny vedou nutně k vyšší pracovní spokojenosti jednotlivého pracovníka, protože nezohledňují to, co je podle mého názoru nejdůležitější, a to osobní temperament jednotlivce, jeho životní situace, rodinné prostředí, momentální nálada. Osobně považuji humanizaci práce za velmi zajímavé hnutí, ale z pohledu své pracovní praxe se ztotožňuji spíše s hnutím HR. Humanizace práce předpokládá zájem dělníka o uplatnění své osobnosti, já se ve své praxi setkávám spíše s nezájmem o vyšší odpovědnost a samostatnost v práci.

2.3 Mzdové ohodnocení, odměny a tresty

Motivace v práci je předpokladem toho, aby člověk vůbec pracoval. Za základní motivační prostředek bývají řazeny finanční odměny, jako jsou výše mzdy, mimořádné prémie, odměny v závislosti na výkonu a řada dalších.

Koubek uvádí, že kromě finančních odměn existuje více forem odměňování, jako je povýšení nebo pochvala. Řada institucí se podle něj orientuje dnes na tzv. vnější odměny, které nejsou samozřejmé a patří k nim např. zařízení a vybavení kanceláře, její umístění v budově. Kromě těchto málo hmatatelných odměn, o nichž rozhoduje beze zbytku pouze organizace, uvádí i vnitřní odměny, a k těm řadí právě spokojenost pracovníka s prací, kterou dotyčný pracovník vykonává, zda mu práce přináší radost, jaké má při ní pocity, zda je okolím přijímán jako platný a důležitý člen organizace.²⁴ To podle mého názoru velmi dobře funguje u určitých skupin pracovníků, jako je administrativa, technická podpora, vývoj a s tím související profese. Nemůže to platit pro dělnické profese, které podléhají velmi přísným pravidlům bezpečnosti práce, technickým a výrobním požadavkům.

Armstrong pak vyjma finančních odměn podrobně rozpracovává různé typy zaměstnaneckých výhod a benefitů, které patří k tomu, aby byl zaměstnavatel pro potenciálního zaměstnance dostatečně atraktivní. Zahrnuje tam např. výhody týkající se osobní bezpečnosti, jako je pravidelná zdravotní péče o zaměstnance, možnost

²⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3., st. 283

životního připojištění, důraz na bezpečnost práce a poskytování pomůcek snižující rizika pracovních úrazů. Dále jsou to mobilní telefony, stravování zaměstnanců, vánoční večírky, odměny při životním jubileu, odměny za dlouholeté zaměstnání, vzdělávací kurzy, možnost parkování v nejbližším okolí areálu a celou řadu dalších.²⁵

Z uvedeného nahodilého výčtu je patrné, že zdaleka ne všechny výhody a odměny jsou přístupné bezvýhradně všem zaměstnancům. Možnosti parkování v blízkosti areálu nebo stravování zaměstnanců může využít s největší pravděpodobností každý, ale mobilní telefon nebo přenosný notebook nebude firmou přidělován každému a týká se jen menší části zaměstnanců, kteří jsou pro zaměstnavatele obzvláště důležití. Všichni bez rozdílu ale za svoji práci obdrží příslušnou finanční odměnu.

Koubek uvádí, že odměna za práci má funkci motivační. Je to situace, kdy pracovník ví, že jeho pracovní nasazení nese své ovoce v podobě odpovídajícího finančního ohodnocení. Ne každý pracovní výkon je ovšem měřitelný podle norem a Mezinárodní úřad práce sestavil seznam faktorů, ke kterým by se při hodnocení mělo přihlížet. Jsou to např. bystrost, dovednosti, duševní úsilí a zátěž, fyzické požadavky, iniciativa, odpovědný přístup k práci, plnění úkolů pracovní podmínky, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava, zkušenosti, vzdělání, sociální dovednosti, tvořivost, úsilí, odpovědnost za peníze, materiál, informace, znalosti. Jedná se tedy o nesmírně široké spektrum, ke kterému přistupují další faktory, jako je momentální situace na trhu práce nebo mzdové podmínky v regionu.²⁶

Existují různé formy finančního odměňování, jako je měsíční mzda, časová mzda, úkolová mzda. Posledně jmenovaná je uplatňována zejména v soukromých firmách, které se orientují na výrobní program. Tento typ mzdy je nejčastější také ve firmě EGSTON, kde jsou zaměstnanci hodnoceni na základě počtu zvládnutých pracovních operací a posléze i zhotovených výrobků. Nejedná se o skupinovou úkolovou mzdu, ale o individuální úkolovou mzdu, kdy každý pracovník si eviduje množství zhotovených výrobků a provedených pracovních operací.

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2., st. 382 - 388

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3., st. 288

Úkolová mzda se v daných podmínkách jeví jako nejjednodušší a nejvhodnější pro daný typ výroby, podle Koubka je obzvlášť vhodná pro odměňování dělnické práce. Mzda pracovníka je tvořena násobkem počtu pracovních operací a sazbou za tuto pracovní operaci. Sazba za práci je dána normou, která udává spravedlivou odměnu za určitou pracovní operaci.²⁷ Ve firmě EGSTON je využívána tzv. akordní úkolová mzda. Vykonává se práce rozdílných, na sebe navazujících pracovních operací, které mají za následek finální výrobek, opouštějící areál firmy. Množství a kvalita pracovních operací jsou velmi dobře zjistitelné a kontrolovatelné, protože výrobky prochází 100% výstupní kontrolou. Tento typ odměňování klade vysoké nároky na zabezpečení stálého přísunu materiálu, jeho transportu na místo určení, precizní zaškolení personálu, využívání fondu pracovní doby, v neposlední řadě technologický postup a přesné plánování. Velký důraz je kladen na bezpečnost práce, používání osobních ochranných pracovních prostředků, stejně jako na dobré hospodaření s prostředky zaměstnavatele.

Mayerová uvádí, že předností úkolové mzdy je možnost plného rozvinutí výkonnosti pracovníka a naopak nedostatkem je nadměrný stres a tlak, který je na pracovníka vyvíjen. Výsledkem je pracovníkova nízká nebo žádná orientace na optimální chod jeho pracoviště.²⁸ Tato myšlenka se mně jeví jako velmi aktuální, protože tlak, který je na dělníka ve firmě vyvíjen, je velký. Pokud pracovní výkon dělníka není na určité výši a v určité kvalitě, kterou si nejbližší nadřízený představuje, jsou jména těchto dělníků uváděna na informačních tabulích společně se současným a požadovaným výkonem. Tuto situaci, kdy je dělník veřejně „pranířován“ přináší některým z nich nadměrný stres, který se následně projevuje nespokojeností s prací, za kterou je dotyčný dělník hodnocen. Kromě toho by mělo odměňování odrážet osobní nasazení pracovníků, jako je žádoucí přístup k práci, jejich iniciativa, hospodaření s majetkem zaměstnavatele, dodržování pracovních postupů tak, jak uvádějí technologové.

Ve finanční odměně se tento aspekt nijak neprojevuje, takže pracovník může být sice velmi výkonný, ale jeho osobní přístup k prostředkům zaměstnavatele je mírně řečeno přezíravý a jeho finanční odměna je stejná jako jiného pracovníka, který je výkonný

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3., st. 312

²⁸ MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80-7169-425-8., st. 135 - 138

stejně nebo podobně, ale ještě navíc dodržuje technologické postupy a snaží se ekonomicky využívat všech prostředků. Tento osobní přístup zaměstnance je podle mého názoru jeden z velmi důležitých aspektů, který by měl být ohodnocen třeba pochvalou, která bude mít ve firmě stálou formu. Může být ústní, kdy je pracovník pochválen vedením firmy před ostatními na pracovní poradě, nebo je chválen formou písemnou, kdy se jeho jméno objeví na informační tabuli v souvislosti s dobrou prací, kterou vykonal. Bohužel na tuto formu odměny vedení firmy nereflektuje a je to možná jeden z důvodů, proč zaměstnanci postupně rezignují na vlastní iniciativu a postupně splynou s „davem“.

Kromě odměn je hojně využíván i systém trestů, přestože firmy takové označení nerady slyší. Patří sem nedodržování pracovněprávních předpisů týkajících se bezpečnosti práce, pracovních postupů, což bývá vytýkáno ústní i písemnou formou a doprovázeno finančním postihem, neproplácení přesčasů v jejich plné výši, opakované uzavírání smluv na dobu určitou, případně šikanování zaměstnanců ze strany nadřízených pracovníků. Mezi negativní jevy je řazena diskriminace ve svých nejrůznějších skrytých formách. Přestože zákoník práce²⁹ jasně definuje diskriminaci a její možné postihy, v praxi se setkáváme s její nejběžnější formou, a tou je odměňování. Stále je běžné, že žena za svou práci, která je srovnatelná s prací kolegy, obdrží mnohem nižší odměnu. Protože zaměstnavatel, u kterého bude prováděn výzkum, zaměstnává v určitých profesích jen ženy, mohu zodpovědně uvést, že tento typ diskriminace není ve firmě praktikován.

2.4 Pracovní prostředí a podmínky

Pracovní prostředí se zejména v posledních dvaceti pěti letech výrazně změnilo vlivem rozvoje informačních technologií a dnes je zcela jiné. Pracovní prostředí se změnilo. Fyzická námaha, která byla prakticky všudypřítomná v dělnických profesích, takřka vymizela a na její místo nastoupila námaha, která by se dala označit jako duševní. Rozvoj techniky znamená na jedné straně tedy ulehčení od fyzické práce, na druhé

²⁹ Česká republika. Zákon č. 262/2006: Zákoník práce. §16, 1, písmeno a; Zákon o zaměstnanosti 435/2004, §4, In: *Sbírka zákonů*. 2006, 2004.

straně klade zvýšené nároky na vzdělání, dovednosti, odolnost proti stresu, organizaci práce, logistiku, řízení.

Mayerová uvádí, že „v moderní průmyslové výrobě se dělník často stává článkem výrobního systému“.³⁰ Jeho práce se zjednodušuje, ale zvyšují se nároky na psychické zatížení pracovníků. Tím, jak se práce automatizuje, zvyšují se potřeby vysokoškolsky vzdělaných odborníků. Ukazuje se, že je nezbytné, aby se technicky zaměřeni pracovníci seznamovali s novými poznatky nejenom věd technických, ale i netechnických, neboli humanitních. Ukazuje se, že bez potřebných znalostí není možné zkoumat pracovní podmínky v nově vznikajících profesích nebo reagovat pružně v případech, kdy je nutné pracovníky přeškolovat ze zaniklých profesí právě na ty nové.³¹

Podle Mayerové je sice pravda, že automatizovaná výroba klade důraz na vzdělané pracovníky, naproti tomu nelze předpokládat, že by klesl počet pracovníků bez kvalifikace, naopak jejich počet bude zřejmě stoupat a jejich práce bude stále zapotřebí. Také na tyto pracovníky je vyvíjen ve firmě velký tlak, protože jsou neustále pobízeni k vysokému výkonu. Mayerová uvádí, že pracovní výkon operátora ve výrobě (tak je dnes označován dělník, který montuje a skládá různé komponenty) je přirozeně omezen a snižuje se při prodlužování pracovní doby.³²

S tímto poznatkem souhlasím, protože se s ním setkávám v denní praxi. Tento faktor by měl vzít zaměstnavatel v úvahu v případech, že po zaměstnanci vyžaduje práci přesčas. Kromě přetěžování operátorů přesčasovou prací je přesnost práce ovlivňována monotónností vykonávané práce, pracovní směnou (zda je výkon podáván na denní, odpolední nebo noční směně), množstvím spánku předchozího dne a individualitou každého pracovníka. Při zvyšujících se nárocích na pracovníka je nezbytná perfektní firemní logistika, která zajistí fungování a komunikaci ve všech odděleních firmy. Tím, jak se zvyšuje odpovědnost každého pracovníka, operátora z toho nevyjímaje, stoupá nárok na jeho psychickou odolnost, na týmovou spolupráci, na zvládání stresu. Je nutno

³⁰ MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 39

³¹ MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 39

³² MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 39 - 44

neustále zvyšovat bezpečnost pracovního prostředí, kdy je pracovník sice ušetřen ve většině případů fyzickému zranění, ale na druhé straně je ohrožován např. zvýšeným hlukem, klimatickými podmínkami, stresem, chemikáliemi nebo prací ve vynucené poloze. Nejen tyto uvedené zdroje možností ohrožení pracovníka se mohou projevit na jeho zdraví a mohou ovlivnit jeho únavu během pracovní směny.

Tím, jak se postupně rozvíjí automatizace, uvádí Mayerová, dochází k rozvoji nových profesí, např. výše zmíněné profesi operátora. Takto označení pracovníci ve výrobě musí být dnes schopni nejen rutinní práce bez duševní námahy, ale musí umět přečíst údaje z pracovních návodů, které jsou dnes nikoliv v tištěné, ale v elektronické podobě, musí umět s touto elektronikou zacházet na takové úrovni, aby byli schopni provádět pracovní úkony, jak to vyžadují pracovní postupy. Musí se naučit sledovat odchylky od normálu, vyhodnocovat údaje z technických nosičů dat, případně rozpoznat, že stroj nepracuje správně.³³ V podmínkách firmy EGSTON jsou kladeny velké nároky na zaškolování jak nových, tak stávajících pracovníků, přičemž zapracování nově přichozích pracovníků trvá dvanáct až dvacet osm týdnů v závislosti na obtížnosti a složitosti pracovních operací. Během tohoto zaškolování je na pracovníky vyvíjen značný tlak, který zaměstnanci označují jako stresující, nechtějí nebo neumějí ho zvládat a v některých případech vede k ukončení pracovního poměru ze strany tohoto zaměstnance. Tento tlak je podle mého názoru hlavní příčinou nespokojenosti hlavně nově přichozích pracovníků a vede k výše zmíněnému ukončení pracovního poměru.

Kromě operátorů jsou dnes velmi ceněné profese seřizovačů a mechaniků – opravářů, kteří musí ovládat mnohem širší spektrum informací, než tomu bylo dříve. Také kontrolní složky jsou mnohem více posíleny a je na ně přenesena velká zodpovědnost. Největší tlaky jsou vyvíjeny přirozeně na vedoucí pracovníky, od kterých je dnes vyžadována znalost výroby, organizační schopnost, profesní šikovnost, znalost psychologie, umění vyjednávání, vyhodnocování rizik i výsledků. Z mé osobní zkušenosti personalisty vyplývá, že znalost výroby je jako kritérium pro výběr nového manažera mnohem méně důležitá, než kupříkladu umění organizační nebo komunikační. Z výše uvedeného je patrné, že příprava na budoucí povolání je dnes nezbytností, nikoliv vyčpělou památkou minulého režimu. Také firmy, které nechtějí zůstat stranou

³³MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 39 - 44

rozvoje a chtějí v dnešní dravé době přežít, musí investovat do školení a rozvoje svých zaměstnanců. Tím, jak jsou neustále složitější technologické postupy a zvyšují se technické nároky, je potřeba zvyšovat vzdělání zaměstnanců. Potřeba zvyšování a prohlubování kvalifikace se týká všech pracovníků, nejenom těch tzv. věkově starších, u nichž je nutno k této problematice přistupovat obzvláště citlivě. Tím, jak postupně stárnou nové poznatky, ukazuje se, že kvalifikaci je nutno zvyšovat systematicky a neustále. Této potřebě se podle mého názoru věnuje menší pozornost ve výrobních firmách, protože jejich prioritou je vyrábět a uspokojit zákazníka teď hned a školení je odsouváno na pozdější dobu.

3. Pracovní spokojenost a s tím spojené chování

Kollárik uvádí, že celkový pocit uspokojení nastane, pokud pracovník může ve své práci projevít a využít své schopnosti, předpoklady nebo plány. Jako jeden z nejdůležitějších předpokladů pro pracovní spokojenost uvádí správnou volbu povolání.³⁴ Tomuto fenoménu se dnes přikládá mnohem menší význam, než tomu bylo v předchozích letech, zejména před rokem 1989. Faktorů, které na tom nesou svůj podíl viny, je hned několik. Určitě k nim patří nálada ve společnosti, která je dnes orientována spíše na konzum, než na vytváření trvalých hodnot, politika vlády, způsob financování školství a tak by bylo možno pokračovat. Částečně se na tom podílí rodina, k jejíž proměně od té doby došlo.

Množství času věnované placené práci roste a doba strávená mimo domov se tedy prodlužuje. Práce dnes představuje mnohem větší intelektuální zátěž, než tomu bylo v dřívějších dobách, kdy byl vyšší podíl práce fyzické jako v průmyslu nebo v zemědělství. Rodiče dnes řeší, kdo pojedí s kterým dítětem na jaký kroužek, kdo nakoupí, kdo uklidí. Přesto nebo právě proto se ozývají hlasy, které hovoří o tom, že se rodiče zbavují odpovědnosti za vzdělání svých dětí, odkládají je k televizím, nechávají děti trávit volný čas po svém, nedokážou si vynutit jejich úctu. Tytéž hlasy ale hovoří o tom, že nejsou špatné děti, ale špatní jsou jejich rodiče.³⁵ Přitom období povinné školní docházky je nejvhodnější k formování mladého člověka. Není možné nechat rozhodování o budoucnosti jen na vůli a pocitu mladého člověka, je nutno ho usměrnit a ukázat mu výhody i nevýhody, možnosti, které mohou jednotlivé profese přinést, jaký stupeň uspokojení nebo naopak nespokojenosti může mladý člověk získat. Toto období možnosti ovlivnit mladého člověka je relativně krátké, zatímco období, kdy se aktivně práci věnujeme je obecně považováno za dlouhé, zabírá většinu lidského života.³⁶

Přitom mít dobré zaměstnání má i v dnešní době velmi dobrý zvuk a pro řadu lidí je prestižní záležitostí pracovat v organizaci, která se těší mezi ostatními v úctě. Podle

³⁴KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 45

³⁵KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2456-0., st. 92 - 101

³⁶KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., st. 49 - 53

Mayerové je zaměstnání nejenom zdrojem obživy, ale také zdroj uspokojení a sebevědomí.³⁷

Významné místo v hodnocení pracovní spokojenosti pracovníka zaujímají tzv. osobnostní faktory, jako je věk, pohlaví nebo osobní aspirace pracovníka, míra stresu, kterému je vystaven, případně délka zaměstnání ve firmě nebo rodinný stav. Faktor ovlivňující silně nejen pracovní spokojenost a výkon pracovníka, je tedy stres. „Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti vlivům není dostatečně silná“.³⁸

Označením stres se může rozumět těžká momentální situace, když člověk řekne, že „je ve stresu“, nebo nějaká okolnost způsobující zhoršené subjektivní vnímání situace – např. řízení motorového vozidla v horku je stres číslo jedna nebo celý vnitřní stav, kdy je vyvíjen neustálý tlak na jedince ke zvýšení výkonu. Situace, které vyvolávají stres, jsou označeny jako stresory a některé z nich mohou mít špatný vliv na všechny osoby bez rozdílu, jiné stresory ovlivňují jen některé osoby, na ostatní působí neutrálně. Podle Křivohlavého nejsme schopni určit, proč na jednoho může tentýž stresor působit v různých situacích různě intenzivně, pokud neznáme různé způsoby například jeho motivace nebo jak dotyčný zvládá různé životní situace. Znamená to, že ten samý stresor působí v různých situacích různě nejen na různé lidi, ale na jednoho člověka, podle toho v jaké momentální situaci a za jakých okolností stresor přichází, mimo jiné také proto, že každý člověk je jedinečný.³⁹

Branham uvádí, že existují důvody, pro které zaměstnanci odcházejí od svých zaměstnavatelů a jsou prakticky totožné s těmi, které vyvolávají pocity nespokojenosti. Výzkum prováděný nezávislou agenturou ukázal, že zaměstnanci častěji uvádí důvody nenaplnění psychických potřeb, jako je např. omezená možnost kariérního růstu, nedostatek respektu, nespokojenost s nadřazeným, nedostatek uznání. To by znamenalo, že nejdůležitější pro zaměstnance není výše mzdy, ale spíše její spravedlivé určení.⁴⁰

³⁷ MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 71 - 79

³⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6., st. 10

³⁹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6., st. 10 - 11

⁴⁰ BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9., st. 145

Stres je zapříčiněn v podmínkách naší firmy především neustálým tlakem na pracovníky a možné zvyšování jejich výkonu, kdy je pracovník pravidelně konfrontován s plánovaným a skutečným výkonem. Jsou mu kladeny otázky, co bylo příčinou jeho nízkého výkonu, případně chyby, které se dotčený pracovník dopustil. Je přirozené, že každý operátor reaguje jinak na podobné otázky, protože záleží nejen na jeho povaze, ale i způsobu jednání ze strany nadřízeného. Jejich necitlivý přístup pak podle mého názoru může stres ještě zvyšovat.

3.1 Vztah pracovníka k firmě

Podle VERLAG DASHÖFER, má každý výrobní i nevýrobní podnik soubor zvyklostí pravidel a norem, který není vždy vytvářen vědomě a cíleně a ne vždy je přijímán bez výhrad. Například dobrá vzájemnost a pospolitost může v zaměstnancích vzbudit dobrý pocit uspokojení s prací a se zaměstnavatelem, u kterého tuto práci vykonává. Tento fenomén je dnes nazýván firemní kultura a po právu se mu věnuje velká pozornost. Soubor firemních pravidel může mít psanou podobu, která je dnes mezi zaměstnavateli upřednostňována nebo může jít o vžitá nepsaná obyčejí, které jsou vyžadovány zaměstnavatelem jen obtížně, pokud nejsou zaměstnanci dodržovány. Firemní kultura hraje roli také jako faktor pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců. Přispívá určitou měrou ke stabilizaci zaměstnanců ve firmě, ukazuje firmu navenek, dává okolí určité signály a má prvky komunikace mezi jednotlivými pracovními úseky ve firmě. Firemní kultura, která působí na zaměstnance dobře a z jejich pohledu sympaticky, má určitě pozitivní dopad na ochotu zaměstnanců ztotožnit se s firmou a jejími cíli. Řada organizací si proto firemní kulturu chrání a využívá jako nástroj k usměrňování zaměstnanců a k jejich vedení.⁴¹

Především manažeři ve vedení firmy svým chováním a jednáním určují přijetí, případně odmítnutí firemní kultury zaměstnanci. Chování ostatních zaměstnanců se pak odvíjí od toho, zda jsou normy a žádoucí hodnoty pevně dané a jejich dodržování má jasná pravidla, případně, jak mnoho a jak často se mění principy a rozhodování ve vedení firmy. Takto je rozlišovaná slabá nebo silná firemní kultura. Za žádoucí je přirozeně

⁴¹ *E-mail noviny pro mzdové účetní a personalisty*. Praha: VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., staženo 18.07.2012, 2012. ISSN 1213-6387.

považována silná firemní kultura, která přispívá ke stabilizaci firmy a hlavně zaměstnanců a přispívá tak k nižší fluktuaci.

Podle Mayerové je firemní kultura charakterizována jednak určitými normami a hodnotami, které jsou platné jen v dané firmě a jinde by neměly své opodstatnění, dále působí jako faktor, který sjednocuje rozdílné chování různých typů lidí jako zaměstnanců ve firmě, není neměnná a umožňuje zaměstnancům rychlou orientaci v hierarchii firmy. Takto má silný vliv na jednání a chování zaměstnanců. Zároveň upozorňuje na to, že silná firemní kultura může mít i negativní dopady, jako je třeba přehlížení určitých signálů přicházejících z vnějšího světa, uzavření se před jinými vnějšími vlivy, tendence užívat stejné postupy a normy což může v důsledku vést ke snížení konkurenceschopnosti nebo flexibility. Firemní kulturu je tedy třeba aktualizovat, konkretizovat a připomínat.⁴² Domnívám se, že toto přehlížení může ve svém důsledku stát mnoho každého zaměstnavatele, který se rozhodl varovné signály přehlížet.

Mezi firemní kulturu patří symboly. Každá firma má své logo, své barvy, své značky, způsob vybavení kanceláří a pracovišť, pracovní oblečení. Mezi významnou součást firemní kultury je řazeno i symbolické jednání firmy jako jsou firemní večírky, nepracovní volnočasové aktivity, odměňování zaměstnanců při významných životních jubileích.

Z pohledu personalisty je žádoucí, aby signály, které firma vysílá okolnímu světu, vzbuzovaly pozitivní ohlasy a aby případný uchazeč o zaměstnání měl o firmě přibližnou představu a chtěl se stát její součástí. Firemní kultura tvoří určitý specifický obraz firmy, který si s sebou přináší zájemce o zaměstnání v ní a je důležité, aby vytvořený obraz byl pozitivní v tom smyslu, že přináší zaměstnancům jisté výhody, které chtějí uchazeči sdílet. Firemní kultura by měla jasně vyjádřit, že firma má pevně daná pravidla a normy, které jsou vyžadovány a jejich nedodržování je nějakým způsobem sankcionováno, ale zároveň je natolik flexibilní, že se dokáže přizpůsobit

⁴²MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 113

dané situaci. Firemní kultura a především její dodržování, prezentace jak uvnitř firmy, tak i navenek se stává důležitým měřítkem pro míru spokojenosti zaměstnanců.

3.2 Produktivita a výkon pracovníka

Podle Mayerové je výkon pracovníka výsledkem jeho předchozích zkušeností, schopností, tedy jakousi osobností pracovníka násobenou jeho motivací, přičemž ke schopnostem by měly být připočteny ještě jeho vlastnosti a temperament. Zároveň je výkon pracovníka závislý nejen na něm samotném, ale i na prostředí a na podmínkách, které má pracovník k dispozici. Pokud firmy nevytvoří alespoň dobré a charakteru práce odpovídající podmínky, nelze předpokládat, že pracovníci budou podávat vrcholové pracovní výkony.⁴³

Výkon pracovníka tedy představuje výsledek, produkt jeho práce za určitou časovou jednotku. Takto je na výkon pohlíženo v řadě výrobních podniků, naše firma není žádnou výjimkou. Pečlivě sleduje výkon jednotlivých pracovníků ve výrobě, kteří jsou rozděleni do menších pracovních kolektivů, tzv. linií, podle druhu práce, kterou vykonávají. Tyto pracovní linie jsou součástí větších pracovních skupin a ty dále podléhají střednímu managementu, který se z výsledků své práce odpovídá vedení výrobního oddělení. Vedení oddělení pak přímo podléhá vrcholnému managementu, který vyhodnocuje výkonnost jednotlivých výrobních oddělení. Zohledněna by přitom měla být specifická a různost vykonávané práce.

Výkonnost je posuzována jako určitý poměr mezi vynaloženým úsilím a výsledkem vykonávané práce. V praxi ve firmě dochází často k tomu, že je posuzováno jen množství vykonané práce za určitou dobu, aniž se zohledňuje množství vynaloženého úsilí a spotřebované energie. U duševní práce, kterou není možné normovat, jako práci fyzickou, je to pochopitelné, přesto k tomu dochází i v případě práce fyzické, kdy je např. zákazníkovi přislíben určitý výrobek v určitém termínu, ale není zohledněna vynaložená energie, která je měřitelná, jako je zvýšená spotřeba na vytápění, elektrické energie, vody. Neměřitelná energie, lidský faktor, který je nejdůležitější pro včasné

⁴³ MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X., st. 21

odeslání výrobku k zákazníkovi znamená přítomnost pracovníků na pracovišti po pracovní době. Stres, kterému jsou vystaveni během práce přesčas a tlak, který je přenášen z vyšších stupňů vedení na nižší, způsobuje neúměrné zatížení pracovníků a způsobuje u nich zdravotní problémy, což se následně projevuje ve zvýšené nemocnosti, případně fluktuaci.

Na výkonnost je často pohlíženo tímto zjednodušeným způsobem a nezohledňuje se míra vynaloženého úsilí, které je často neúměrně vysoké k výsledku práce. Za výkonného pracovníka je tedy považován ten, který dosáhl vyšší výkon, bohužel bez ohledu na to, jaké bylo vynaložené úsilí z jeho strany. Stejně tak se nebere zřetel na vlastnosti jednotlivce, jeho motivace, jeho osobní přístup, temperament, způsobilost k práci. S tímto přístupem se setkáváme prakticky každodenně ze strany vedoucích pracovníků na všech úrovních.

S ohledem na skutečnost, že se ve firmě vyrábí elektronické součástky k různým komponentům podle přání zákazníka, zejména pak kabelová konfekce, jedná se o práci ruční, nikoliv u strojů a práci velmi náročnou na zrak, protože součástky jsou velmi malé. Vyžadována je preciznost, zručnost, pečlivost, vysoké pracovní nasazení, v jistém ohledu i samostatnost, schopnost získat informace o pracovních postupech z technologických médií. Tyto pracovní postupy a jejich dodržování jsou pro specifický charakter výroby důležité a jejich porušení přísně sankcionováno.

V poslední době se v celé společnosti začínají ozývat varovné hlasy, které upozorňují na to, že tím, jak se globalizuje prostředí byznysu, není možné donekonečna přehlížet dopady změn na jednotlivce a jejich kariéry ve firmách. „Neustálé zdůrazňování krátkodobých hospodářských výsledků, (...)vytvořilo na manažery enormní tlak na snižování nákladů a doslova ždímání zaměstnanců kvůli dosahování stále větších výstupů v čím dál menším počtu. Výsledné zvýšení produktivity tak bylo dosaženo za cenu klesajícího uspokojení z práce.“⁴⁴

Podle mého názoru tato výrobní filozofie firmy stojí za pracovní nespokojeností nejen u řadových operátorů, ale i u výše postavených pracovníků, kteří mají pocit frustrace

⁴⁴BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9, st. 109.

a bezvýhodnosti z dané situace. Při citlivějším jednání by se podle mě dosáhlo stejných výsledků, aniž by se pracovníci cítili „využívání“ vedením firmy bez faktického zájmu o jejich osobu jako výrobní nástroj.

3.3 Styly vedení

Koncepce vedení (nejen) pracovních skupin se v průběhu zejména dvacátého století proměňovala, ale podle Heysové několik témat stále přetrvává. Je to očekávání, které má vůdce skupiny a pokud je realistické, tak skupina může cíle dosáhnout a splnit očekávání vedoucího skupiny.⁴⁵

Za základní styly vedení skupiny jsou považovány styly, které odrážejí její strukturu a dynamiku. Způsob vedení skupiny pak odráží osobnost jejího vůdce a vytváří určitou atmosféru ve skupině, což se následně projeví na výkonu a výsledcích skupiny a její prezentaci navenek. Jsou vůdci, kteří upřednostňují **autoritativní** styl vedení, kdy členové skupiny nemají možnost vyjádřit svůj názor, případně pokud ho vyjádří, není vůdcem skupiny brán v potaz. Druhým typem vedení je **demokratické**, kdy vůdce poskytuje prostor členům skupiny k vyjádření jejich názoru, radí se s nimi na dalším postupu. Existuje ještě jeden typ vedení, bývá označován jako **liberální**, kdy vůdce nechává svým členům skupiny naprostou volnost pro vyjádření názorů, ale vůdci sami do života skupiny nijak nezasahují, nechají všemu volný průběh a každý si dělá, co chce.⁴⁶

Podle Heysové, „vůdci, kteří toho od svých lidí čekají málo, často končí s málo produktivními či málo výkonnými kolektivy“.⁴⁷ V praxi to znamená, že vůdce by tedy měl být něco jako ochránce dobrých vztahů ve skupině, měl by být jejím dobrým manažerem a zároveň by měl na členy své skupiny klást přiměřeně velké nároky tak, aby skupina nestagnovala. Měl by umět vyjádřit hodnoty a cíle, které jsou hlavní a důležité pro něj a pro tu kterou skupinu, měl by být schopen ukázat tyto cíle tak, aby se s nimi všichni dokázali ztotožnit. Toto je možné podle též autorky docílit zejména jen v malých skupinách, kdy spolu může každý s každým diskutovat a komunikovat, ve

⁴⁵ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 1998. ISBN 80-7178-763-9., st. 109

⁴⁶ VÍZDAL, František. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010., st. 111 - 112

⁴⁷ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 1998. ISBN 80-7178-763-9., st. 66 - 67

velkých skupinách toto nelze a diskuze probíhá pomocí symbolů. Dále by měl být vůdce spoluvůdcem a ochráncem dobrých vztahů ve skupině a měl by být schopen přesvědčivě prezentovat cíle skupiny tak, aby se s nimi členové skupiny dokázali ztotožnit.⁴⁸

Steiger a Lipmann⁴⁹ uvádí, že vedení, řízení skupiny znamená jednoznačně také pravomoc rozhodovat. Tyto pravomoci rozhodnout se od sebe liší podle toho, na jaké pozici firemního žebříku se dotýčný vedoucí pracovník nachází. Ve většině firem je jasně daný rozsah rozhodovacích pravomocí, tedy co může dotýčný rozhodnout, ale nikde se nedefinuje jakým způsobem. To bývá kamenem úrazu, protože styl rozhodování má přímý vliv na spokojenost zaměstnanců. Někteří vedoucí nechávají svým podřízeným možnost podílet na stanovených úkolech, jiní činí svá rozhodnutí sami a striktně s nimi seznamují své podřízené, aniž se tito mohou k situaci vyjádřit. Styl rozhodování se tak pohybuje po celé škále od autoritativního rozhodnutí až po rozhodnutí skupiny.⁵⁰

Bohužel ve své pracovní praxi se setkávám často s prvním typem, tedy autoritativním stylem vedení. Tito vedoucí často argumentují tím, že nemohou s lidmi diskutovat o způsobu a povaze jejich práce. S tím souhlasím, ale přesto se domnívám, že výhradně autoritářský vedoucí nemůže dlouhodobě udržet výkon skupiny na velmi vysoké úrovni a považuji za nemožné zvýšení tohoto výkonu. Za nejvíce žádoucí považuji demokratické vedení, ale bohužel se v praxi často stane, že vedení skupiny sklouzne k liberálnímu vedení, což je velkou chybou, protože skupina má pak velmi nízký výkon, je špatně hodnocena, zvyšuje se počet chyb.

⁴⁸ HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 1998. ISBN 80-7178-763-9., st. 109 - 110

⁴⁹ STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3., st. 170 - 171

⁵⁰ STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3., st. 170 - 171

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Vymezení cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek

Cílem mé bakalářské práce je zjistit okolnosti, které ovlivňují míru pracovní spokojenosti zaměstnanců. Cíl bakalářské práce jsem stanovila v souladu se zájmem jak svého zaměstnavatele, tak především se zájmem svým, jako personalistou. Osobně i profesně se zajímám o tuto problematiku a konkrétní stav na pracovištích a zároveň jsem přesvědčena, že moje práce bude pro zaměstnavatele přínosem.

Ve spolupráci s vedením firmy jsem stanovila dvě výzkumné otázky. První otázka: **Jsou věkově starší zaměstnanci spokojenější, než mladší?**

Druhá výzkumná otázka se pokusí zjistit, zda: **Jsou pracovníci, kteří pracují ve firmě delší dobu, spokojenější, než ti, kteří nastoupili do pracovního poměru ve firmě EGSTON v průběhu posledních dvou let?**

Vycházím přitom z obecně přijímaného názoru, že mladí lidé jsou dynamičtí, rádi mění zažité pořádky, jsou přístupnější k probíhajícím změnám, nepřikládají velkou váhu stabilnímu zaměstnání. Další kritérium, které se nabízí, a to zejména často užívané porovnání pracovní spokojenosti podle pohlaví, jsem vyloučila, protože firma zaměstnává na dělnických pozicích takřka výhradně ženy. Hranice věkově starších a mladších zaměstnanců a hranice délky zaměstnání jsem stanovila po konzultaci s managementem společnosti.

4.1 Výběr vzorku zaměstnanců, jejich charakteristika

Zaměstnanci, které jsem se rozhodla po konzultaci s vedením firmy EGSTON oslovit, pracují na oddělení kabelové konfekce. Na tomto oddělení jsou opracovávány a montovány kabelové svazky, a to ručně, nikoli strojovou výrobou. Protože komponenty, které jsou ve výrobě používány, jsou velmi malých rozměrů, je kladen důraz na dobrý zrak a fyziologické předpoklady k této práci. Zaměstnáváme tedy převážně ženy, protože svým charakterem je výroba zaměřena na preciznost, zručnost a velkou dávku trpělivosti.

Společně s vedením firmy jsem určila oddělení produkce kabelů jako nejvhodnější. Kritérium pro vhodnost výběru jsem stanovila minimálním počtem zaměstnanců 100,

což splňovaly celkem tři oddělení, a to oddělení induktivních komponentů, oddělení automatizované výroby a oddělení výroby kabelové konfekce. Oddělení induktivních komponentů jsem vyloučila, protože hraničního počtu sta zaměstnanců dosahuje jen těsně a pokles výroby by znamenal citelný úbytek zaměstnanců. Na oddělení automatizované výroby věk zaměstnanců nepřesahuje 36 let, navíc toto oddělení patří mezi novější a vzniklo jako samostatné oddělení vyčleněním se z induktivních komponentů, a zabývá se výhradně automatizačními a robotickými systémy. Z toho důvodu toto oddělení není vhodné pro můj zamýšlený výzkum.

Oddělení výroby kabelové konfekce je nejvhodnější jak počtem zaměstnanců, tak tím, že jeho existence sahá do samých počátků působení firmy v České republice a řada zaměstnanců zde pracuje déle než 5 let. Zaměstnanci tohoto oddělení, kterých je v současnosti přes 230, a kteří se navzájem v mnoha případech ani neznají, znamenali z mého pohledu nejlepší volbu, protože jejich skladba je velmi rozmanitá. Vedle skupiny dlouholetých zaměstnanců, kteří jsou pro zaměstnavatele velmi důležití, je tam zastoupena početně silná skupina nováčků, kteří byli přijati v průběhu posledních dvanácti až patnácti měsíců a kteří si dosud nevytvořili silnější vazby k zaměstnavateli. Obě výše uvedená oddělení úplně nové zaměstnance nepřijímala, přechodné nedostatky personálu byly řešeny převodem zaměstnanců z jiných oddělení.

Zaměstnanci na oddělení kabelové konfekce jsou systematicky rozděleni do pracovních skupin podle povahy a obtížnosti práce a jejich počet ve skupině se pohybuje mezi patnácti až dvaceti pracovníky. Pracovní skupiny se pravidelně každý týden střídají na ranní a odpolední směně a pracovních místech. Každá pracovní skupina má pevně stanovený pracovní režim a pevnou pracovní dobu. Jejich pracovní doba je osm hodin denně, včetně přestávky a je pevně určené střídání směn, protože to vyžaduje povaha provozu. Pracovní skupiny jsou vedeny skupinovými (liniovými) vedoucími, kteří odpovídají za výsledky práce skupiny směnovému vedoucímu. Ten průběžně a systematicky koordinuje činnost jednotlivých skupin, aby zakázky byly zpracovávány tak, jak je to určeno výrobními plány a sleduje včasnost jejich odesílání k zákazníkovi.

5. Metody zjištění pracovní spokojenosti

Používané metody zjišťování pracovní spokojenosti mají převážně formu dotazování, a to jak písemného, tak i ústního. Dotazník jako nevhodnější formu zjištění míry pracovní spokojenosti doporučuje už Kollárik, který kromě výčtu jeho pozitiv, jako je rychlost a množství oslovených respondentů upozorňuje také na možná rizika při sestavování otázek a možné chyby, které pak plynou z konstrukce dotazníku, jako je např. forma otázek a jejich sugestivní zabarvení, které mohou způsobit, že pracovník neodpovídá objektivně, ale v zájmu firmy tak, aby ji nepoškodil. Upozorňuje také na momentální stav pracovníka, jeho životní spokojenost a s tím spojené zvýšené riziko zkreslení odpovědí.

Dotazování formou osobního rozhovoru nepovažuje Kollárik za vhodné s ohledem na velké zkreslení výsledků, pokud je rozhovor veden zaměstnancem firmy. Pracovníci pak neodpovídají objektivně a pravdivě, někdy záměrně přehání, jindy přehlíží zjevné skutečnosti. Upřednostňuje tedy dotazník formou písemnou. Písemný dotazník je patrně nejčastější a nejužívanější forma kvantitativního výzkumu a lze jej systematicky a přehledně zpracovat.⁵¹

5.1 Použité výzkumné nástroje - dotazník

Ke svému výzkumu na zjištění pracovní spokojenosti na oddělení kabelové konfekce ve firmě EGSTON, jsem použila taktéž metodu dotazování, a to formou anonymního písemného dotazníku. Tento dotazník byl předán zaměstnancům ve výrobě – operátorům, jejich skupinovými vedoucími a zároveň byli jimi vyzváni k jeho vyplnění a následnému odevzdání do boxu, který má v horní části vyříznutý otvor umožňující vhození dovnitř. Box byl umístěn ve vstupní části výrobní haly, kterou prochází všichni zaměstnanci a kde si značí svoji docházku. Případné zdržení pracovníka způsobené vhozením vyplněného dotazníku do boxu nebylo tudíž ani velké ani nápadné. Navíc toto vybrané místo není viditelné ani z vedlejší kanceláře. Zaměstnancům byl tento aspekt

⁵¹KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979., str. 109 - 137

zajištěné anonymity obzvláště zdůrazněn. Zaměstnanci byli na pracovní schůzce seznámeni také s tím, že výsledky budou po vyhodnocení předány vedení firmy, která má zájem na zjištění pracovní spokojenosti svých zaměstnanců a očekává poctivé a pravdivé vyplnění dotazníku.

K odevzdání dotazníku byl jednotlivým zaměstnancům v pracovních liniích určen termín tak, aby nedocházelo k případnému zkreslení výsledků způsobenému vzájemnou spoluprací mezi zaměstnanci při jejich vyplňování. Zpočátku jsem uvažovala o osobním dotazování, ale zaměstnanci při komunikaci „tváří v tvář“ nejsou ve všech případech upřímní a výsledky by tak neměly dostatečnou vypovídající hodnotu, protože by mohly být ovlivněny osobou dotazujícího, stejně jako vztahem mezi dotazujícím a dotazovaným.

Za základ dotazníku byl použit Test zaměstnanecké spokojenosti připravený týmem Assessment Systems, konzultantskou společností, uveřejněný v Hospodářských novinách 7. ledna 2008, který jsem upravila po konzultaci s vedoucími pracovníky firmy EGSTON, a na základě pilotního výzkumu, který jsem provedla na vybrané skupině zaměstnanců z jiného oddělení.

Otázky v dotazníku (příloha č. 2) jsou rozděleny do devíti okruhů. Jsou zaměřeny na zjištění spokojenosti s okolnostmi práce zaměstnanců, jako je míra informovanosti a komunikace na pracovišti, vztahy na pracovišti, možnosti profesního růstu, odměňování ve firmě, styl řízení v pracovní skupině, organizace práce, pracovní podmínky. Odpovědi jsem původně zamýšlela formou vyznačení na číselné stupnici, po konzultaci s vedením firmy jsem použila v dotazníku pro zaměstnance slovní vyjádření: rozhodně ano / spíše ano / ani ano, ani ne / spíše ne / rozhodně ne. Slovnímu vyjádření odpovídají číselné hodnoty 1 – 5, přičemž hodnota 1 odpovídá odpovědi rozhodně ano, hodnota 5 vyjadřuje vyjádření rozhodně ne. Toto označení použiji při zpracování získaných dat.

5.2 Sledované proměnné, jejich měření

Proměnné, které budu ve svém výzkumu sledovat, jsou věk zaměstnance a délka jeho pracovního poměru ve firmě. Věk zaměstnance jako proměnná mě osobně velmi zajímá,

protože ve společnosti panuje názor, že starší ročníky jsou spokojenější a nechtějí už nic měnit. Naproti tomu mladší lidé, kteří jsou plni elánu do života, touží po změnách a mají sklony k radikalizaci názorů, bývají označováni jako nespokojenci. Oddělení, které jsem si vybrala jako nejvhodnější k provedení výzkumu, má zaměstnance z obou těchto krajních pólů, tedy velmi mladé pracovníky těsně po škole, stejně jako zaměstnance na opačném konci spektra, krátce před odchodem do starobní penze.

Délka pracovního poměru jako druhá proměnná, je podle vedení firmy důležitým stabilizačním prvkem. Předpokládá tedy, že zaměstnanci, kteří pracují ve firmě delší dobu, jsou spokojenější a nemají důvody ke změnám a k nespokojenosti. S tímto firemním postojem se neztotožňuji, protože podle mého názoru to tak být sice může, ale nemusí. Je totiž nutné zohlednit další faktory, které se mohou vyprofilovat teprve v průběhu let, jako jsou měnící se životní situace pracovníka, jeho finanční zázemí, žena po ztrátě životního partnera s dospívajícími dětmi, širší rodina, zdraví.

Obě tyto proměnné jsem sledovala jednotlivě v souvislosti s každou položenou otázkou. Data jsou zpracována v tabulkovém procesoru Microsoft EXCEL. Tento tabulkový procesor se jeví jako nejvhodnější pro tento typ výzkumu. Sebraná data lze dobře třídit nebo řadit, výstupy lze velmi přehledně převést do grafického zpracování, jako je polygon četností nebo histogram. Zahrnuje v sobě řadu nástrojů a funkcí, sloužících ke statistickému zpracování dat. V neposlední řadě je tento tabulkový procesor hojně využíván mezi řadovými uživateli MS Office, je legální součástí firemního software a mnou získané výsledky lze použít při prezentaci výsledků na poradě vedení firmy a dále s nimi pracovat.

Tabulka 1 Zastoupení žen podle věku

	Počet	%
Do 20 let	4	2,9
21 - 30 let	23	16,9
31 - 40 let	54	39,7
41 - 50 let	45	33,1
51 - 60 let	10	7,4
61 a více let	0	0
	136	100

Tabulka 1 ukazuje v prvním sloupci údaje o zúčastněných ženách rozdělených podle věku, ve druhém sloupci absolutní počet zúčastněných žen v určité věkové kategorii, v třetím sloupci je počet převeden na vyjádření hodnoty v procentech. Z tabulky vyplývá, že nejvíce zastoupená je skupina mezi 31 a 40 lety, těsně následovaná skupinou mezi 41 a 50 lety. Obě tyto skupiny patří k nejpočetnějším i v porovnání k celkovému počtu zaměstnanců firmy, což přičítám faktu, že jsme zaměstnavatel využívající v tomto regionu především převisu nabídky nad poptávkou. Práce pro ženy v produktivním věku ve zdejší, dříve převážně zemědělském regionu, zde prakticky žádná není. V úvahu je nutno vzít skutečnost, že většina žen má pouze základní vzdělání. Překvapilo mě, že se průzkumu nezúčastnila žádná z pracovnic, která má 61 více let, ale vysvětlila jsem si to jejich rezignací na současný stav a představou blížící se penze. Pro následné zpracování jsou ženy rozděleny do dvou skupin, v první jsou ženy do třiceti let, v druhé nad padesát let.

Tabulka 2 Zastoupení žen podle délky zaměstnání ve firmě EGSTON

	Počet	%
Méně než jeden rok	7	5,1
1 až 2 roky	48	35,3
3 až 6 let	26	19,1
7 až 10 let	31	22,8
11 až 13 let	18	13,2
14 až 16 let	6	4,4
17 až 21 let	0	0
Celkem	136	100

V tabulce 2 je přehledné zastoupení žen podle délky praxe ve firmě. v prvním sloupci je rozdělení podle počtu odpracovaných let. V druhém sloupci absolutní počet zúčastněných podle délky zaměstnání a ve třetím sloupci počet vyjádřený procenty. Nejvíce se zúčastnilo žen, které jsou ve firmě zaměstnané mezi jedním a dvěma roky, následovaná je skupinou s délkou zaměstnání mezi sedmi a deseti lety. Vysokou účast žen v první skupině přičítám jejich nadšením pro relativně novou práci, snahou o zlepšení svého pracovního prostředí. Nízká účast zaměstnankyň s praxí déle než 11 let mě překvapila, také vedení firmy očekávalo vyšší účast mezi těmito pracovnicemi. Při následně vedeném rozhovoru s některými z nich vyšlo najevo, že jsou s pracovním místem spokojené a necítí potřebu se účastnit podobných výzkumů.

6. Výsledky výzkumu, jejich interpretace

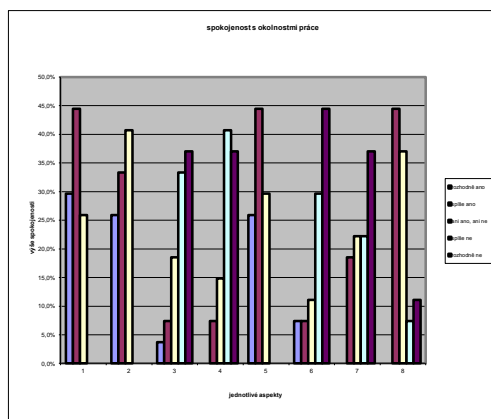
Zaměstnavatel se živě zajímá o faktory, které mohou být zdrojem pracovní spokojenosti zaměstnanců, protože předpokládá, že spokojení zaměstnanci jsou loajální k firmě a dělají jí tak dobrou reklamu a také odvádějí vysoký výkon.

Zaměstnancům bylo rozdáno celkem 220 dotazníků pracovní spokojenosti, byli vyzváni k jeho pečlivému vyplnění a požádáni k jeho odevzdání do určeného boxu. Byl jim ponechán jeden týden na jeho vyplnění a odevzdání do boxu jako dostatečně dlouhý čas. Po týdnu byl box odnesen a v kanceláři personálního oddělení za přítomnosti jednatele firmy otevřen. Celkem bylo odevzdáno 139 dotazníků, z toho tři dotazníky byly vyplněny neúplně. Celkem bylo možné použít 136 dotazníků, což je podle mého názoru i podle názoru vedení firmy, dostatečný počet. Důvodem vysokého počtu odevzdaných dotazníků je pravděpodobně skutečnost, že tento typ výzkumu nebyl nikdy předtím ve firmě prováděn a zaměstnanci oprávněně předpokládají, že pro zaměstnavatele budou výsledky výzkumu důležité. Zaměstnanci při vyplňování dotazníků mezi sebou přirozeně komunikovali a některé odpovědi jsou jejich reakcí na určitou pracovní nebo osobní situaci, přesto lze předpokládat, že dotazníky byly vyplněny pravdivě. Po dohodě s vedením firmy byly dotazníky zpracovány podle rozdělení věku, a to na zaměstnankyně do třiceti let, které byly označeny jako skupina mladší a na skupinu starších, do které byly zahrnuty zaměstnankyně nad padesát let.

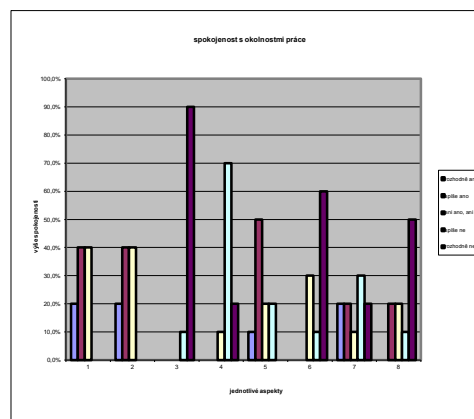
Pro lepší přehlednost jsem se rozhodla pro využití sloupcových grafů, které tabulkový procesor EXCEL nabízí. Grafy názorně ukazují hodnoty samotné pracovní spokojenosti a zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne. Následně uvedu pro přehlednější srovnání vždy dva grafy, kdy první graf ukazuje hodnoty zjištěné u mladších zaměstnankyň, druhý graf hodnoty u starších.

Srovnání pracovní spokojenosti s okolnostmi práce u zaměstnankyň do třiceti let bude uvedeno v grafu 1, a v grafu 2 bude provedeno srovnání u zaměstnankyň starších padesáti let.

Graf 1 Zaměstnankyň do 30 let



Graf 2 Zaměstnankyň 50 let a starší



V grafu 1, 2 zaměstnankyň hodnotily jak je práce zajímavá (1), zda je práce dostatek (2), mzdové ohodnocení (3), možnost povýšení (4), vztahy s přímými nadřízenými (5), zaměstnanecké výhody (6), pracovní podmínky (7) a jistotu pracovního místa (8). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s jednotlivými aspekty práce, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyň odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Práce se jeví jako zajímavá (1) většině zaměstnankyň v obou věkových kategoriích, což si vysvětlují tím, že práce není rutinní, neopakuje se a zaměstnankyň jsou tak vlastně neustále nuceny u práce přemýšlet. Tím, jak se výrobky podle přání rozličných zákazníků mění, tak se mění s tím spojená výroba. To, co je vyráběno dnes, nemusí být zajímavé jako výrobek pro zákazníka v příštích několika měsících, případně letech. Zaměstnankyň nepodléhají opakující se činnosti, jejich práce je často obměňována a vnímají to ze svého pohledu pozitivně. Spokojenost se zajímavostí práce se u starších zaměstnankyň dokonce zvýšila, což si vysvětlují tím, že zaměstnankyň jsou schopny na základě svých osobních a životních zkušeností objektivně posoudit, že práce, kterou jim firma nabízí, rozvíjí jejich dovednosti a znalosti, protože většina z nich nemá vzdělání, které by odpovídalo charakteru výroby. Z informací, které mám jako personalista k dispozici z jejich osobních aktů vedených ve firmě vyplývá, že mají většinou ukončené základní vzdělání.

Velká část zaměstnankyň kladně hodnotí dostatek práce (2). Z jejich pohledu to znamená neustálý přísun nových zakázek, které mohou zpracovávat. K tomu je samozřejmě nutná součinnost řady dalších složek firmy, které tak vlastně přímo přispívají k jejich pracovní spokojenosti. V obou skupinách se asi třetina nedovedla přiklonit k žádné možnosti.

Nespokojenost se mzdovým ohodnocením (3) nebo zaměstnaneckými výhodami (6) se dala předpokládat, dělnické mzdy v celém regionu jsou prakticky srovnatelné. Pokud je výše mzdy nebo poskytování benefitů podobné profese u jiného zaměstnavatele vyšší, je to způsobeno možnými zdravotními nebo bezpečnostními riziky, které uvedená práce s sebou nese.

Nespokojenost se mzdovým ohodnocením (3) u věkově starších zaměstnankyň je absolutní, což si vysvětlují jejich vyšší zodpovědností za rodinu, než ve skupině mladších, obavou z nadcházejících let a určitými závazky, které jsou u žen starších padesáti let často zmiňovány při různých příležitostech v osobních rozhovorech. Jedná se především o potřebu péče o stárnoucí rodiče nebo finanční závazky vzniklé rozvodem a nutnost je splácet. Mladší ženy také hodnotí převážně negativně, přesto se mezi nimi najdou kladné nebo váhavé odpovědi. Podle mě tato skutečnost může být způsobena tím, že mladší ženy zůstávají často bydlet u svých rodičů a jejich mzda jim slouží jen k uspokojení vlastních nároků. Tento trend je patrný v celé společnosti, mladí lidé zůstávají déle sami, bez závazků a nepocítují takovou nutnost změny mzdového ohodnocení.

Negativně hodnocená možnost povýšení (4) souvisí podle mého názoru s mizivou informovaností zaměstnanců. Další příčina může být i ta, že zaměstnanci, kteří prošli během své pracovní kariéry ve firmě EGSTON pozicí operátora, dnes mezi tyto operátory prakticky nechodí a důvodů, proč tomu tak je, může být celá řada. Od toho, že nemají ze své pracovní pozice důvod docházet do výroby, až po ten, že mezi operátory nemají už žádné sociální vazby. Během svého působení na personálním oddělení mohu uvést řadu konkrétních příkladů, kdy zaměstnanec původně přijatý na místo operátora byl povýšen na místo kontrolora, liniového vedoucího, pracovníka odpovídajícího za výrobu vzorků, případně se vypracoval na samostatného pracovníka plánovacího oddělení. Zde vidím ze strany firmy široké možnosti, jak a hlavně proč informovat.

Nedostatečná informovanost se projevila na negativně hodnocené spokojenosti zaměstnanců s možností povýšení, přestože k ní není reálný důvod.

Nespokojenost s možností povýšení (4) je vyjádřena mnohem výrazněji u věkově starších zaměstnankyň. Zde může sehrát roli určitá životní rezignace na kariéerní postup. Počet mladých žen, které se nedokázaly rozhodnout je vyšší, než u starších žen.

Vztahy s přímým nadřízeným (5) hodnotily zaměstnankyně velmi dobře, což může do určité míry souviset s tím, že linioví vedoucí začínali původně na pracovní pozici operátora a během svého působení ve firmě prošli důkladným školením, zaměřujícím se na vedení kolektivu v různých úrovních. Tato školení byla v době jejich zavádění přijímána původně s rozpaky, později se postoj zaměstnanců k nim postupně měnil. Dnes je samy zaměstnankyně hodnotí jednoznačně kladně, což se projevilo ve vysokém hodnocení dobrých vztahů s přímým nadřízeným. Zde se firmě bohatě vyplatily investované prostředky, neboť mnoho autorů uvádí, že spokojenost se svým vedoucím je velmi důležitá, někdy rozhodujícím způsobem. Mladší ženy hodnotily tento aspekt kladně, jen jedna třetina z nich se nedokázala rozhodnout. U starších žen se přesto jedna pětina přiklonila k záporné možnosti, na rozdíl od mladších, které byly pozitivní nebo nerozhodnuté. U věkově starších žen to příkládám jejich osobnímu temperamentu, únavou životem a osobními negativními zkušenostmi.

Následuje hodnocení zaměstnaneckých výhod (6), které je záporné. Zaměstnankyně jsou nespokojeny s tímto aspektem své práce, což je podle mého názoru proto, že si většina z nich představuje zaměstnanecké výhody výrazně jinak, než je zaměstnavatel ochoten jim poskytnout. Pro většinu operátorů ve výrobě nejsou dosažitelné výhody takového typu, jako je mobilní telefon nebo firemní vůz, čehož si jsou vědomi. Zaměstnanecké výhody pro ně znamenají například příspěvky na dovolenou, poskytnutí možnosti čerpání několika volných dnů do roka bez nutnosti čerpat dovolenou nebo dočasnou pracovní neschopnost, případně příspěvek na dopravu. Zaměstnavatel poskytuje pouze to, co mu ukládá zákon, v tomto případě zákoník práce. Nad rámec tohoto povinného neposkytuje operátorům prakticky nic, a to se podle mého názoru velmi projevilo na tomto negativním ohodnocení. Rozdíly mezi oběma skupinami žen jsou patrné na první pohled, mladší ženy jsou častěji spokojené se zaměstnaneckými výhodami, starší ženy jsou absolutně nespokojené.

Vyjádřená převažující nespokojenost s pracovními podmínkami (7) nadpoloviční většinou respondentů z řad mladších žen je překvapující, protože firma se domnívá, že pracovní prostředí je zcela vyhovující charakteru práce, která je zde vykonávána. V provozu je udržována pokojová teplota, práce je čistá, bez možnosti znečištění. V provozu nejsou žádné velké stroje, které by způsobovaly hluk nebo prašnost ve výrobě. Jedná se navíc o práci pouze ruční a nikoliv pásovou. Touto částí výzkumu by se podle mého názoru měla firmě intenzivně zabývat, protože pracovní prostředí nás obklopuje třetinu dne a je tudíž velmi důležité. Navrhovala bych na základě systematického šetření zjistit, co je podle názoru zaměstnankyň nevyhovující, aby bylo možno negativní hodnocení alespoň zmírnit.

Spokojenost s pracovními podmínkami (7) je výrazně vyšší u věkově starších zaměstnankyň ve srovnání s mladšími, také počet nespokojených je nižší u starších žen. Vysvětluji si to tím, že starší ženy mají za sebou zaměstnání, které ve srovnání se současným bylo stran pracovních podmínek mnohem horší, než to současné. Přesto musím opakovat své konstatování, že zde by měla firma zareagovat a neponechat tyto odpovědi bez další reakce z její strany.

Spokojenost s jistotou pracovního místa (8) je u kategorie do třiceti let prakticky stejná jako nerozhodnost, je tedy zřejmé, že velká část zaměstnankyň do třiceti let nepřikládá této otázce velkou důležitost. Jimi vyjádřená nespokojenost je velmi nízká, což podle mého názoru souvisí s jejich životním postojem „beru to, co je“, což vyplynulo z informací, které jsem získala od liniových vedoucích. Naproti tomu starší ženy častěji uváděly možnost nespokojenosti s jistotou pracovního místa. Jistota pracovního místa v dnešní době není velká, jak bylo v textu pojednáno výše. Souvisí to patrně s obavou, která je patrná v celé naší současné společnosti, kdy prakticky nikdo nemůže počítat s jistou prací tak, jak jsme byli zvyklí před rokem 1989. Případná nejistota spojená s pracovním místem souvisí podle mého názoru s možností ztráty zaměstnání a s obtížemi při hledání si nového pracovního místa. Navíc postoje, které panují ve společnosti, tomu jednoznačně nahrávají. Reklamy, které na nás útočí z billboardů nebo z médií, ukazují takřka výlučně mladé lidi. O důchodcích se hovoří jako o skupině, která žije na úkor nás, kteří jsme v produktivním věku, a obecně panuje přesvědčení, že pracovník po padesátce je neperspektivní. Jako personalista s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasím, protože většina pracovníků v této kategorii si nesmírně váží svého zaměstnání a mají dobrý pocit z toho, že o jejich pracovní dovednosti je stále zájem.

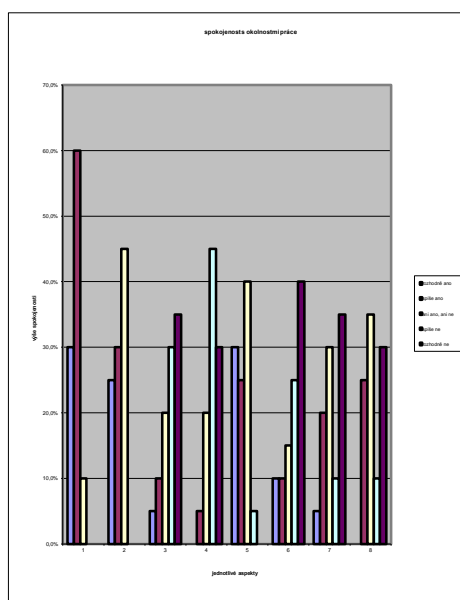
Dílčí závěr

Na výzkumnou otázku, zda jsou starší zaměstnanci spokojenější, než ti mladší u obecných okolností práce, je nutno po pravdě odpovědět, že tomu tak není, protože zaměstnankyně odpovídaly v obou skupinách srovnatelně. Významný rozdíl, který ukazuje vyšší spokojenost u starších žen, je spokojenost s pracovními podmínkami, které starší ženy hodnotily častěji kladně, než ty mladší. Je nutno konstatovat, že spokojenost nebo nespokojenost byla vyjadřována velmi podobně a nepotvrdilo se, že starší zaměstnankyně jsou spokojenější.

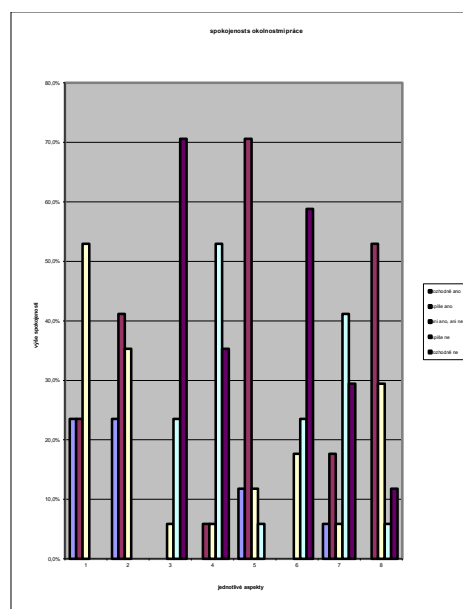
Druhá proměnná, která byla hodnocena, je délka zaměstnání ve firmě, která byla stanovena také na dvě skupiny. Služebně mladší zaměstnankyně do dvou let trvání pracovního poměru byly zahrnuty do jedné skupiny a zaměstnankyně pracující déle než tři roky do druhé skupiny.

Údaje, které jsou uvedeny v následujících grafech 3 a 4, se týkají opět obecných aspektů pracovní spokojenosti, tentokrát zvažovaných podle délky zaměstnání ve firmě, zahrnující zaměstnankyně pracující ve firmě maximálně dva roky (graf 3) a zaměstnankyně pracující zde déle než 3 roky (graf 4). Na vodorovné ose budou porovnávány jednotlivé aspekty 1 – 8 a na svislé ose pak výše jejich spokojenosti, která je vyjádřena v procentech.

Graf 3 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 4 Délka zaměstnání 3 a více let



Graf 3, 4 ukazuje vyjádření pracovní spokojenosti zaměstnankyň se zajímavostí práce (1), dostatkem práce (2), mzdovým ohodnocením (3), možností povýšení (4), vztahy s přímým nadřízeným (5), zaměstnaneckými výhodami (6), pracovními podmínkami (7) a s jistotou pracovního místa (8).

Na první pohled je spokojenost se zajímavostí práce (1) opět u obou skupin velmi vysoká, vyšší se jeví těm, které jsou ve firmě zaměstnané kratší dobu, což lze vysvětlit tím, že se stále učí nové pracovní postupy a přicházejí do kontaktu s novými výrobky. Nikdo se nevyjádřil negativně k tomuto aspektu, z toho usuzuji, že spokojené jsou obě skupiny.

Spokojenost s množstvím práce (2) je patrná u obou skupin, u skupiny služebně starších zaměstnankyň vzrostl počet spokojených. Vysvětlují si to tím, že zkušenosti, které za dobu zaměstnání ve firmě získaly, je naučily, že přísun práce není plynulý, ale řídí se výhradně objednávkami zákazníků. Tyto objednávky mohou způsobovat přechodně enormní navýšení práce, stejně tak její dočasný nedostatek.

Výrazně vyjádřená nespokojenost se mzdovým ohodnocením (3) je mnohem patrnější u skupiny služebně starších zaměstnankyň. Mladší vyjadřují svou nespokojenost opatrněji, přesto nejsou spokojené. Zaměstnankyně s delší dobou zaměstnání se vůbec nepřiklonily ke kladné možnosti, případně se nedokázaly rozhodnout. U odpovědi služebně mladších žen se objevují odpovědi signalizující spokojenost s touto oblastí. Vysvětlují si to tím, že zaměstnankyně, které zde pracují déle, mají reálná očekávání a za dobu trvání svého pracovního poměru ve firmě ví, že zaměstnavatel drží mzdy na výši, která odpovídá jejich pracovnímu zařazení a je v daném regionu téměř stejná a stejně tak si je zaměstnavatel vědom toho, že nabídka zaměstnání pro ženy v tomto regionu je prakticky nulová. Zaměstnankyně zůstávají na svých pracovních pozicích, protože alternativní zaměstnání pro ně není a jediná jiná možnost, která se nabízí, je evidence na úřadu práce.

Nespokojenost s možností povýšení (4) je u obou skupin podobná, u služebně mladších je počet těch, které se nepřiklánějí ani k jedné možnosti, vyjádřený téměř pětinou respondentů, což si vysvětlují tím, že doposud neví, jaké jsou ve firmě možnosti. Firma by se měla více věnovat informovanosti o možnostech kariérního postupu a samozřejmě také poskytovat reálné možnosti povýšení. K tomu je potřeba odborných školení pro zaměstnance pracující na vedoucích postech, aby tito dokázali určit vhodné kandidáty pro postup ve firmní hierarchii a také spolupracovat s dalšími vedoucími pracovníky. Obě skupiny se vyjádřily negativně k možnosti povýšení.

Spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným (5) je hodnocena v obou skupinách velmi dobře. Výrazně spokojenější v tomto ohledu jsou služebně starší zaměstnankyně, častěji se vyjádřily kladně. Svůj významný podíl na dobrém vedení zaměstnanců mají různá školení, která jsou pro ně za tímto účelem pořádána, a intenzivní činnost, kterou jim školitelé věnují.

Zaměstnanecké výhody a spokojenost s nimi (6) jsou hodnoceny negativně, patrný nárůst nespokojenosti je u skupiny služebně starších zaměstnankyň. Ty si podle mého a podle jejich příležitostně proneseného názoru představovaly výhody, jako jsou například příspěvky na dětský letní tábor, zaměstnanecká školka, možnost úpravy pracovní doby podle jejich momentálních potřeb. Bohužel tato přání nelze plnit, neumožňují to provozní podmínky ani legislativa, která je v případě zřizování dětských center velmi přísná.

Nespokojenost s pracovními podmínkami (7) je vyšší u služebně starších žen. Podle mého názoru to souvisí s tím, že zaměstnankyně nejsou důsledně svými přímými nadřízenými informovány o možnostech, které jim zaměstnavatel poskytuje, jako jsou osobní ochranné pracovní pomůcky. Firma v tomto směru vykonává maximum pro to, aby zaměstnanci měli dobré pracovní zázemí, dobré a kvalitní pracovní nářadí a velmi dbá na bezpečnost práce. Pokud zaměstnanci přesto hodnotí pracovní podmínky jako nevyhovující, je potřeba tuto situaci řešit řízenou diskuzí na toto téma tak, aby bylo zřejmé, odkud pramení jejich nespokojenost.

Jistota pracovního místa (8) a její spokojenost s ní je naproti tomu mnohem lépe hodnocena skupinou služebně starších zaměstnankyň, kdy nadpoloviční většina vyjádřila spokojenost s tímto aspektem práce. Vyplývá to podle mého názoru z délky jejich zaměstnání ve firmě. Ty, které pracují ve firmě déle, si jsou vědomy své ceny, kterou pro firmu mají.

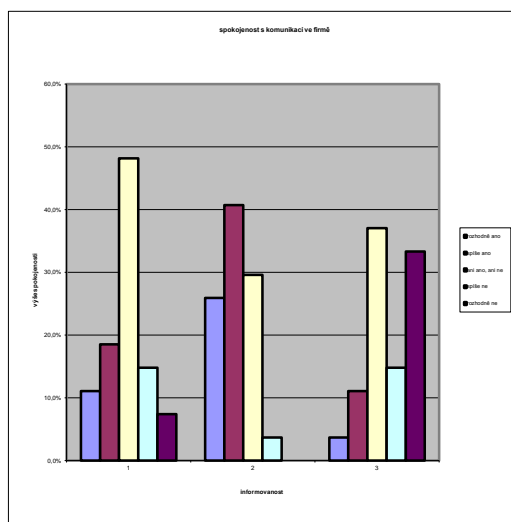
Dílčí závěr

Při srovnání obou grafů vyplývá, že výrazně spokojenější jsou služebně starší zaměstnankyně s dostatkem práce, se vztahy s přímým nadřízeným a jistotou pracovního místa. Za zajímavé považuji zjištění, že zaměstnankyně jsou spokojené s dostatkem práce a se zajímavostí vykonávané práce, protože nikdo nevyjádřil v těchto bodech nespokojenost. Znamená to, že se nikdo při práci nenudí, což je velmi dobrá zpráva pro vedení firmy. Odpovědi na další otázky byly velmi podobné, naopak je patrný nárůst nespokojenosti u mzdového ohodnocení (3) a zaměstnaneckých výhod (6), kdy služebně starší zaměstnankyně vyjádřily takto jasně svou nespokojenost s tím, jak k oběma aspektům firma přistupuje. Vysokou spokojenost s jistotou pracovního místa si vysvětlují tím, že se jedná o velmi kvalitní, zaškolené zaměstnance s cennými

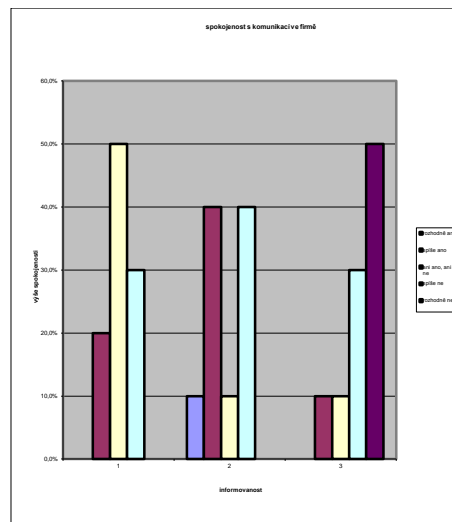
pracovními zkušenostmi. Tito zaměstnanci jsou schopni zvládnout i nárazovou práci a kvalita jimi odvedené práce je velmi vysoká. Ti, jejichž výsledky nebyly tak vynikající, dnes již ve firmě nejsou zaměstnaní a odtud pramení podle mého názoru vyšší jistota stávajících dlouhodobých zaměstnankyň spojená s jistotou pracovního místa.

Následuje srovnání spokojenosti v oblasti komunikace ve firmě. V grafu 5 a 6 srovnávám spokojenost zaměstnankyň podle rozdělení do dvou skupin v závislosti na věku. Graf 5 představuje mladší zaměstnankyň do třiceti let, graf 6 zaměstnankyň od padesáti let.

Graf 5 Zaměstnankyň do 30 let



Graf 6 Zaměstnankyň 50 let a starší



Graf 5 a 6 představuje vyjádření spokojenosti s komunikací ve firmě. Zaměstnankyň hodnotily, zda mají dostatek informací (1), zda jim jejich vedoucí vytváří prostor, aby se mohly vyjádřit (2) a zda se firma zajímá o jejich názor (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s informovaností, v procentech. Zaměstnankyň odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Jak je na první pohled zřejmé, ženy do třiceti let se cítí spokojenější s množstvím poskytovaných informací (1), s dostatkem prostoru, který jim poskytuje jejich nadřízený (2) a s tím, jak se firma zajímá o jejich názor (3). Ve skupině zaměstnankyň starších padesáti let je zvýšená míra nespokojenosti s množstvím informací. Podle mého názoru to může souviset s nárůstem výpočetní techniky, kterou jsou informace sdělovány

a starší zaměstnankyně nejsou této technologii nakloněny, protože s ní nemají větší zkušenosti. Jedná se zejména o interaktivní tabule, které jsou nově umístěny ve výrobní hale. Informace, které dříve byly umístěny na nástěnkách, jsou zveřejňovány nyní prostřednictvím těchto interaktivních tabulí a vyžadují aktivní spolupráci ze strany zaměstnanců.

Vedoucí zaměstnanci jsou často věkově mladší, než jim podřízené pracovnice. Svým chováním mohou vzbuzovat negativní reakce, protože jejich odpovědi na sdělení podřízených jsou občas neprofesionální, čehož jsem byla osobně několikrát svědkem. Také zde má firma dostatek prostoru ke zlepšení, protože školení, která by byla vhodná k tomuto účelu, jsou možná provádět interními školiteli. Další důvod vidím v tom, že většina vedoucích pracovníků jsou muži, žen je velmi málo. Navrhovala bych zvýšit počet žen ve vedoucích funkcích, protože jejich reakce na podněty bývají méně radikální, než reakce mužů.

Nespokojenost v otázce 3 je zřetelná u obou věkových skupin. Tento zřejmý rozpor mezi otázkou 2 a 3 (dostatečný prostor k vyjádření oproti zájmu firmy o můj názor) si vysvětluji tím, že zaměstnankyně nespojují svého nadřízeného s vedením firmy. Pod pojmem firma si představují nejvyšší vedení a musím přiznat, že nejvyšší vedení nepřichází často do kontaktu s řadovými zaměstnanci. Dochází tak postupně ke ztrátě důvěry v nejvyšší vedení, jak uvádí Branham.⁵² Firma by měla zaujmout jednoznačné postoje ke klíčovým otázkám, které trápí zaměstnance tak, aby nedocházelo k odchodu těch talentovaných.

Dílčí závěr

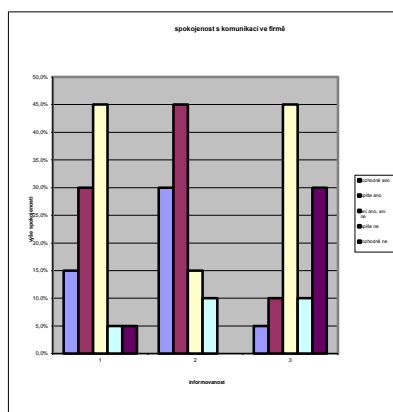
Při hodnocení spokojenosti s komunikací ve firmě se neprokázalo, že by zaměstnankyně věkem starší byly celkově spokojenější, než mladší. Naopak častěji vyjadřovaly nespokojenost s informovaností a domnívají se, že vedení firmy jejich názor opomíjí. Souvisí to zřejmě opět s rezignací, kterou déle zaměstnané ženy touto formou vyjadřují. Mají pocit a do jisté míry oprávněný, že jejich názor vedení firmy nezajímá. Mnohdy se ve své praxi přesvědčily, že jejich názor není ani vyslechnut. Osobní postoje

⁵²BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9., st. 192

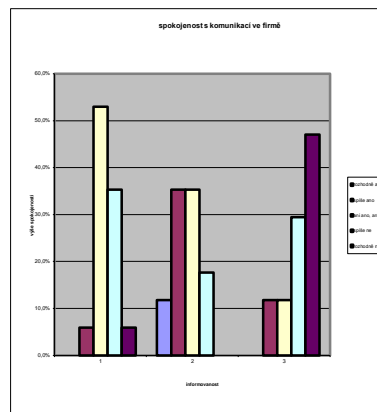
jednotlivých vedoucích pracovníků tak negativně ovlivňují náhled zaměstnankyň na celou firmu a její vedení, což je na škodu věci.

Následuje srovnání spokojenosti v oblasti komunikace ve firmě podle délky zaměstnání. V grafu 7 a 8 srovnávám spokojenost zaměstnankyň podle rozdělení do dvou skupin v závislosti na délce zaměstnání ve firmě. Graf 7 představuje zaměstnankyně, které jsou ve firmě kratší dobu, graf 8 zaměstnankyně s dobou zaměstnání déle než tři roky.

Graf 7 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 8 Délka zaměstnání tři a více let



Graf 7 a 8 vyjadřuje spokojenost s komunikací ve firmě. Zaměstnankyně hodnotily, zda mají dostatek informací (1), zda jim jejich vedoucí vytváří prostor, aby se mohly vyjádřit (2) a zda se firma zajímá o jejich názor (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s informovaností, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Zde je patrný rozdíl mezi zaměstnankyněmi pracujícími ve firmě kratší dobu, které se domnívají, že mají dostatek informací (1) a jejich vedoucí jim vytváří dostatečný prostor k jejich vyjádření (2), stejně tak jsou spokojenější s tím, jak se firma zajímá o jejich názor (3), než u zaměstnankyň s delší dobou zaměstnání. Počet těch, které se nedokázaly přiklonit k žádné možnosti je výrazně vyšší u první otázky u služebně starších zaměstnankyň, přesto je jich více, než třetina v tomto ohledu nespokojená. Odpověď na druhou otázku ukazuje, že téměř polovina pracovníků je spokojená a asi jedna třetina nerozhodnutá, není ale nespokojená. Nejhuř vychází odpověď na třetí otázku, kdy služebně starší ženy jsou přímo nespokojené. Patrný nárůst nespokojených

u déle zaměstnaných žen a prakticky nulová spokojenost je výsledkem otázky. Jako vysvětlení tohoto alarmujícího stavu bych uvedla v souladu s Branhamem, který uvádí, že je velmi těžké pro firmu, která je historicky založena na autoritářském vedení nebo je technicky zaměřená, změnit způsob vedení a oceňování pracovníků. Zde je totiž myšlení vždy nadřazeno citům, na pracovníka ve výrobě je pohlíženo, jako na průměrného řadového človíčka, o jehož pocity se nikdo fakticky nezajímá. Případné námitky jsou smeteny ze stolu větami typu „Lidé ve výrobě jsou vždycky nespokojení a není potřeba je za každý výkon chválit“.⁵³ Domnívám se, že výsledek, který se projevil v těchto dvou grafech, je pouze výsledkem přehlížení „obyčejného člověka“ a nezohledňování jeho názoru.

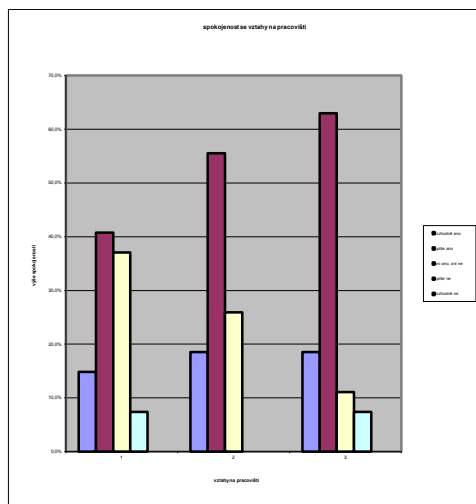
Dílčí závěr

Ve srovnání pracovní spokojenosti s pohledem délku zaměstnání ve firmě s důrazem na aspekt komunikace ve firmě se nepotvrdila výzkumná otázka, která předpokládala vyšší pracovní spokojenost u déle zaměstnaných žen. Ženy zaměstnané ve firmě déle než tři roky odpovídaly častěji, že jsou nespokojené, než ty, které pracující ve firmě kratší čas. Zaměstnankyně pracující ve firmě déle než tři roky se jednoznačně projeví v tomto směru jako nespokojené zřejmě na základě svých předchozích nedobrych zkušeností. Vedoucí pracovníky mnohdy názor jejich podřízených opravdu nezajímá, a to i podle mých zkušeností, jako personalisty. Často jsem se setkala s hrubým odmítnutím, nevhodnou poznámkou nebo úšklebkem vedoucího pracovníka směrem k podřízenému, místo slušné odpovědi. Takovéto jednání nepůsobí dobře. Nadřízení se málo starají o příjemné prostředí na pracovišti a především o jeho vytváření. Domnívají se, že lidem bude podezřelé, když je pochváli, takže někteří se svými podřízenými komunikují jen v linii příkazů k pracovním operacím a slova chvály od nich nikdo neslyší. Podle těchto vedoucích pracovníků je pochvalou mzda a to, že jim nikdo nevytýká chyby. Domnívám se, že to nestačí a že toto také vede u déle zaměstnaných žen k pocitu, že se o ně vlastně nikdo nezajímá.

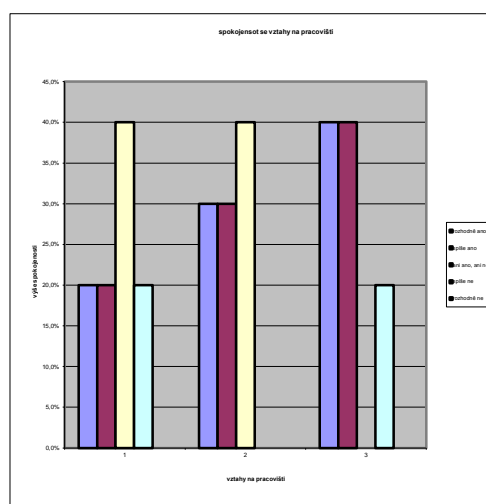
⁵³BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9., st. 136

Následuje srovnání spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti. V grafu 9 a 10 srovnávám spokojenost zaměstnankyň podle rozdělení do dvou skupin v závislosti na věku. Graf 9 představuje mladší zaměstnankyně do třiceti let, graf 10 zaměstnankyně od padesáti let.

Graf 9 Zaměstnankyně do 30 let



graf 10 Zaměstnankyně 50 let a starší



Grafy 9 a 10 ukázaly spokojenost se vztahy na pracovišti. Zaměstnankyně hodnotily míru spokojenosti s atmosférou na pracovišti (1), s ochotou spolupracovníků pomoci (2) a s osobními vztahy na pracovišti (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti se vztahy, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Jako velmi pozitivní skutečnost bych na prvním místě uvedla, že nikdo z dotázaných neprojevil absolutní nespokojenost s těmito aspekty. Naopak je zde patrná převažující spokojenost a na otázku ochoty spolupracovníků (2) jsou jen kladné nebo neutrální odpovědi. Tento blok lze hodnotit jako vyjádření spokojenosti. Zde je patrná vyšší spokojenost mladších žen s atmosférou na pracovišti (1), kterou mladší ženy dávají najevo svým pozitivním hodnocením. Starší ženy poněkud častěji volily odpověď zápornou, což může souviset s životním postojem a zejména jejich zkušenostmi. Všichni odborníci se shodují v tom, že vztahy v ženském kolektivu jsou velmi složité, neboť ženy častěji než muži mají sklon vyvolávat konfliktní situace a neshody řešit hádkou. Po této stránce může být vedení spokojeno, protože jak mladé, tak i starší pracovnice hodnotí vcelku dobře atmosféru na pracovišti. Rozdíl mezi oběma

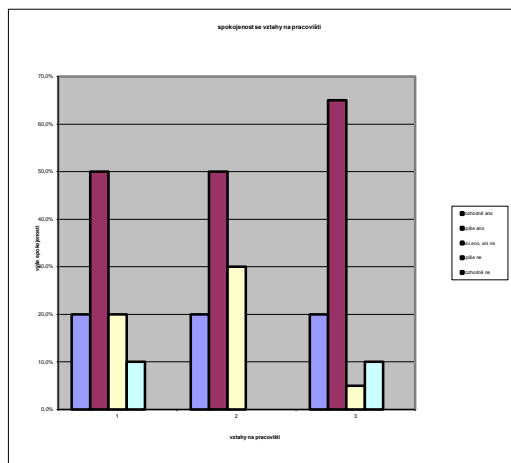
skupinami je velmi malý, tvoří jej několik jednotek procent. Také ochota spolupracovníků k pomoci (2) je hodnocena velmi kladně, mladší ženy se takřka nesetkaly s neochotou. Otázka, která se ptá na osobní vztahy na pracovišti (3) má srovnatelné odpovědi, obě skupiny vyjadřují ve shodě velkou spokojenost s těmito vztahy. Je zajímavé, že ženy starší padesáti let nezvolily neutrální odpověď a odpověděly buď kladně a nebo záporně. Souvisí to patrně s jejich životními zkušenostmi a schopností pojmenovat případné neshody pravým jménem.

Dílčí závěr

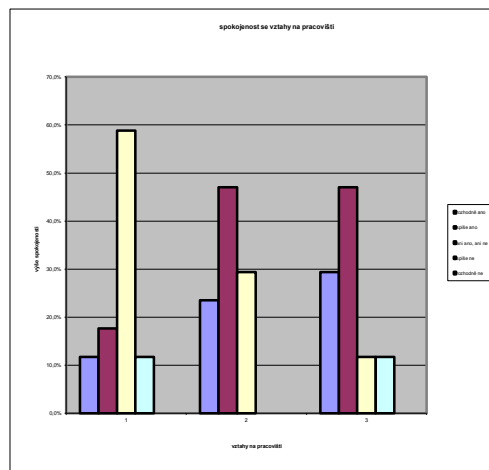
Spokojenost, kterou vyjádřily obě skupiny zaměstnankyň se vztahy na pracovišti je velmi příjemné zjištění pro firmu. Po této stránce může být vedení firmy velmi spokojené, protože případné změny, které firmu do budoucna jistě čekají, se budou mnohem lépe prosazovat v kolektivech, které dobře fungují jak po pracovní, tak po lidské stránce. Obě srovnávané skupiny mají velice podobné odpovědi na všechny tři otázky. Atmosféru na pracovišti (1) hodnotí mladší ženy poněkud pozitivněji, než starší, také ochota pomoci je poněkud častěji hodnocena kladně mladšími ženami. Výzkumná otázka, která sázela na větší spokojenost starších žen na pracovišti, se sice neprokázala, mohu ale uvést, že dosahuje vysokých hodnot.

Následuje srovnání spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti podle délky zaměstnání. v grafu 11 a 12 srovnávám spokojenost zaměstnankyň podle rozdělení do dvou skupin v závislosti na délce zaměstnání ve firmě. Graf 11 představuje zaměstnankyně, které jsou ve firmě kratší dobu, graf 12 zaměstnankyně s dobou zaměstnání déle než tři roky.

Graf 11 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 12 Délka zaměstnání 3 a více let



Grafy 11 a 12 ukazují spokojenost se vztahy na pracovišti. Zaměstnankyně hodnotily míru spokojenosti s atmosférou na pracovišti (1), s ochotou spolupracovníků pomoci (2) a s osobními vztahy na pracovišti (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti se vztahy, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Z výsledků je už na první pohled vidět spokojenost, protože zcela absentuje odpověď „rozhodně ne“ u obou skupin. Atmosféru na pracovišti (1) hodnotily ženy zaměstnané ve firmě déle překvapivě spíše vyhýbavě, víc jak polovina se nedokázala přiklonit ani k jedné možnosti a spokojila se s neutrální, vyhýbavou odpovědí. Ochota spolupracovníků pomoci na pracovišti (2) je hodnocena velmi vysoko, zejména pracovnice, pracující ve firmě krátce častěji volí odpověď, že jsou jim spolupracovníci ochotni pomoci. Zcela chybí záporné hodnocení u obou skupin, takže můžeme dovést, že zaměstnankyně jsou spokojené. Odpovědi zaměstnankyň pracujících ve firmě kratší dobu jsou lepším indikátorem těchto vztahů, hlavně proto, že pravdivě odpovídají na tyto otázky. Je zřejmé, že ochota pomoci svým kolegyním je vysoká a opravdová, odpovědi nejsou tolik zatížené osobními negativními vztahy, které se podílely podle

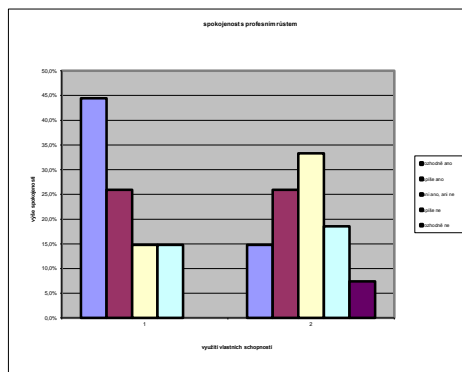
mého názoru na negativním hodnocení u zaměstnankyň pracujících ve firmě delší dobu. Také odpovědi na osobní vztahy na pracovišti jsou velmi příznivé, dokonce lehce převažují kladné odpovědi u služebně starších pracovníc. Odpovědi mohou být podle mého názoru ovlivněny převážně osobními sympatiemi, ale přes to, vyznívá hodnocení příznivě.

Dílčí závěr

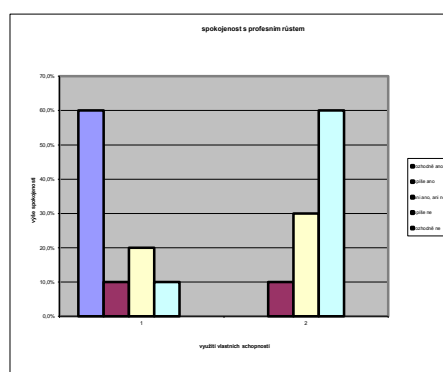
Na výzkumnou otázku, zda jsou ženy pracující ve firmě déle spokojenější než ty, které nastoupily do firmy před krátkou dobou, je nutno podle vyhodnocení výsledků odpovědět, že tomu tak není, že u obou srovnávaných skupin je patrná spokojenost, pouze u hodnocení atmosféry na pracovišti byly služebně starší ženy častěji neutrální, ale nevyjadřovaly nespokojenost. Na základě toho bych konstatovala, že pracovníce jsou spokojené. Jako spokojenější skupina zde vystupují ženy zaměstnané ve firmě méně než dva roky. Ty služebně starší zůstávají nerozhodnuté a do jejich odpovědí mohou pronikat osobní vztahy s ostatními kolegyněmi. Tyto vztahy nejsou v některých případech příliš dobré a mohly být příčinou záporných odpovědí. Přes tato negativa zůstává spokojenost se vztahy na pracovišti velmi vysoká a dobře hodnocená. Tento aspekt pracovní spokojenosti je pro firmu velmi cenný.

Dále následuje srovnání spokojenosti s možností rozvoje profesního růstu ve firmě EGSTON. V grafech 13 a 14 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k první proměnné, to znamená věku zaměstnankyň. V grafu 13 jsou ženy mladší než třicet let a v grafu 14 ženy starší než padesát let.

Graf 13 Zaměstnankyně do 30 let



Graf 14 Zaměstnankyně 50 let a starší



Grafy 13 a 14 ukázaly spokojenost zaměstnankyň s možností profesního růstu. Zaměstnankyně hodnotily, jak využívají své schopnosti a dovednosti (1) a zda mají dostatek příležitostí k rozšiřování svých schopností (2). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s možností profesního růstu ve firmě EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

V otázce možnosti využití svých schopností (1) jsou spokojenější starší pracovnice, naopak jsou více nespokojené s možností rozšíření svých schopností (2). U druhé otázky sice absentuje radikální záporná odpověď, kterou volily v některých případech mladé ženy, přesto jsou ženy starší padesáti let nespokojené. Neutrální postoj, kdy se pracovnice nemohou rozhodnout ani pro jednu možnost je u tohoto aspektu pracovní spokojenosti v obou skupinách srovnatelný, rozdíl je nevýznamný. U starších žen převažuje jasně nespokojenost s dostatkem možností rozšiřovat svoje schopnosti (2). Vysvětluji si to tím, že možnosti školení pracovníků je v naší firmě častěji využívána mladšími pracovníci, které se mnohem raději a s větším elánem školení účastní. Starší ženy mnohdy již rezignovaly na další vzdělávání a mají pocit, že úroveň jejich schopností a dovedností je dostatečná. Školení se účastní nerady, o dobrovolnosti zde nelze vůbec hovořit. Pokud se nějakého školení účastní, tak pouze na příkaz nadřízeného a školení je nutné pro výkon jejich práce. To vysvětluje podle mého názoru

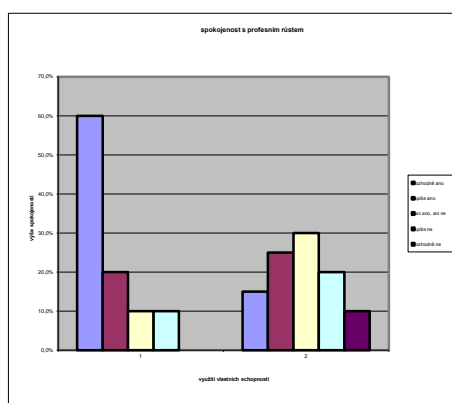
téměř shodný výsledek u otázky možnosti využití svých schopností (1) a rozdílný u otázky možnosti rozšíření svých schopností (2).

Dílčí závěr

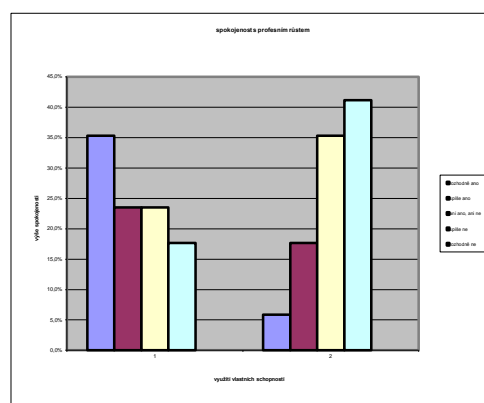
Na výzkumnou otázku, zda jsou starší zaměstnankyně spokojenější, než ty mladší, je na základě mnou zjištěných výsledků nutno konstatovat, že tomu tak není. Starší ženy jsou více, než mladší přesvědčené o velmi dobrém využití svých dovedností, ale asi dvě třetiny se domnívají, že nemají dostatek příležitostí k jejich rozvoji. To je v přímém rozporu k výše uvedené skutečnosti využívání možnosti dalšího profesního školení, které firma EGSTON bezúplatně nabízí. Jako příklad mohu uvést možnost studia cizích jazyků, kdy lektor dochází do firmy. Tato z mého pohledu opravdu nadstandardní příležitost ke zvýšení kvalifikace je využívána takřka výhradně mladými ženami, starší na tuto výuku naprosto rezignují. Domnívám se, že je to proto, že mají obavu odhalit před těmi mladšími své případné nedostatky.

Následuje srovnání spokojenosti s možností rozvoje profesního růstu ve firmě EGSTON. V grafech 15 a 16 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k druhé proměnné, to znamená délky zaměstnání ve firmě EGSTON. V grafu 15 jsou výsledky žen zaměstnaných kratší dobu a v grafu 16 výsledky žen zaměstnaných déle než tři roky.

Graf 15 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 16 Délka zaměstnání 3 a více let



V grafech 15 a 16 zaměstnankyně zvažovaly míru spokojenosti s možností rozvoje svého profesního růstu ve firmě EGSTON. Zaměstnankyně hodnotily, jak využívají své schopnosti a dovednosti (1) a zda mají dostatek příležitostí k rozšiřování svých schopností (2). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s možností profesního růstu ve firmě

EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

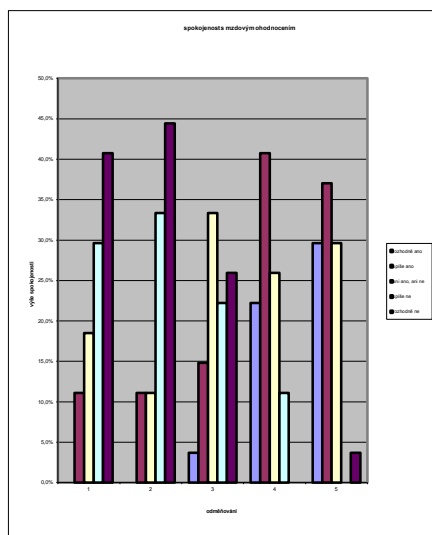
Ženy, které jsou ve firmě kratší dobu, jsou mnohem ochotnější vzdělávat se a pracovat na sobě. Z toho podle mého názoru plyne rozdílný průběh grafů. Zejména nárůst nespokojených žen s dostatkem příležitostí k rozvoji svých schopností (2) u služebně starších zaměstnankyň může souviset s pocitem vlastního uspokojení se svými dovednostmi a neochotou dalšího vzdělávání. Ženy, které jsou ve firmě déle než tři roky se mnohem méně často účastní školení, mnohdy se slovy „že už to přece znají“. Přitom jim ve vzdělávání nikdo nebrání a jejich odmítání účasti na školení mnohdy souvisí jen s jejich pohodlností a nechutí se učit něčemu novému.

Dílčí závěr

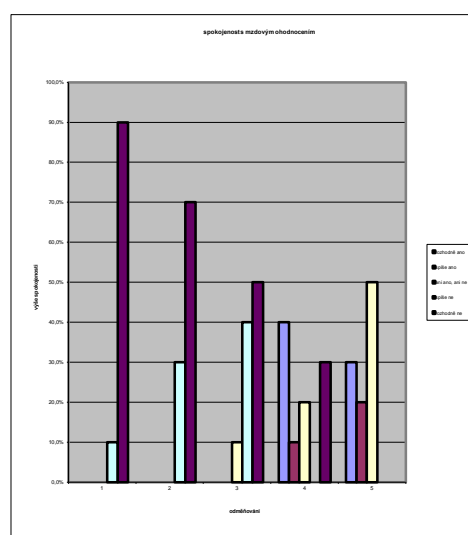
Na výzkumnou otázku, zda jsou zaměstnankyně, pracující ve firmě déle než tři roky, spokojenější než ty, které jsou ve firmě zaměstnané kratší dobu, musím odpovědět, že ne. Zaměstnankyně s dobou zaměstnání méně než dva roky jsou spokojenější v obou aspektech. Ženy služebně starší dávaly častěji najevo svou nespokojenost v obou otázkách a domnívají se, že jejich schopnosti zůstávají nevyužité. Vysvětlují si to tím, že zaměstnankyně služebně mladší se raději účastní na školeních, které firma bezplatně nabízí a pořádá a jsou také více nakloněny změnám a novým formám školení. Ženy zaměstnané ve firmě EGSTON déle jsou podle mého názoru více spokojeny samy se sebou a necítí potřebu dalšího rozvoje svých schopností. To je velké riziko pro firmu a neměla by ho podceňovat, protože během několika měsíců mohou služebně starší zaměstnankyně „nakazit“ svým postojem i ty ostatní.

Dále následuje srovnání spokojenosti se mzdovým ohodnocením ve firmě EGSTON. v grafech 17 a 18 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k první proměnné, to znamená věku zaměstnankyň. V grafu 17 jsou ženy mladší než třiceti let a v grafu 18 starší než padesát let.

Graf 17 Zaměstnankyně do 30 let



Graf 18 Zaměstnankyně 50 let a starší



Grafy 17 a 18 hodnotily spokojenost zaměstnankyň s odměňováním. Zaměstnankyně se vyjadřovaly, zda výše odměň odpovídá jejich výkonu (1), zda je ve firmě spravedlivá výše odměň (2), zda jim práce dává pocit osobního úspěchu (3), zda mají pocit, že jejich práce je užitečná (4) a zda je jejich práce zajímavá (5). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s výší odměň ve firmě EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Na otázku, zda výše odměň odpovídá výkonu (1) a zda je ve firmě spravedlivá výše odměň (2), byla odpověď prakticky stejná u mladších žen. Téměř celou třetinu bychom mohli považovat za celkem spokojené v těchto prvních dvou otázkách, nespokojenost se přesto projevila. Otázka odměňování je velmi citlivá a ve všech výzkumech, se kterými jsem měla možnost se seznámit, byly odpovědi podobné. Nikdo z nás si nemyslí, že výše odměň je spravedlivá s ohledem na práci, kterou vykonává a každý se domnívá, že odměna za práci by mohla být vyšší. Ženy starší padesáti let to vyjádřily jasně, jiná odpověď než záporná nebyla zaznamenána. Jednoznačně tedy vyplývá, že podle názoru, jak mladších, tak starších žen je výše odměň ve firmě EGSTON ostudná. Tuto odpověď

nicméně vedení firmy očekávalo a nepředpokládá tedy v tomto směru žádné výrazné změny.

Na otázku, zda práce přináší pocit osobního úspěchu (3), ženy z kategorie padesát let a více odpověděly opět jasně záporně. Mladší ženy odpovídaly častěji kladně a vykazaly o polovinu nižší míru nespokojenosti, než ty starší. Vysvětlují si to tím, že zralejší ženy jsou si častěji vědomy svých osobních kvalit a cítí se neuznané a nevyužité, což může souviset i s jejich soukromým životem.

Dobrý pocit, že jejich práce je užitečná (4), má převážná většina mladších žen. Také u starších žen jsou výsledky podobné, což je velmi dobré zjištění pro firmu, přesto se více objevují u této věkové kategorie záporné odpovědi.

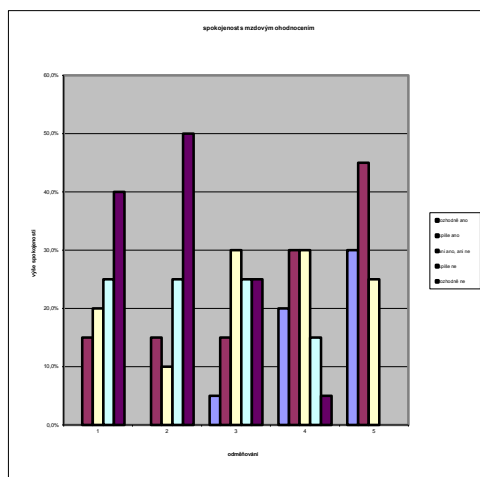
U otázky zjišťující zajímavost vykonávané práce (5) je jasně převažující kladná odpověď. Ženy starší zde častěji než mladší dávají přednost kladné odpovědi. Důvod spatřuji v tom, že jejich životní zkušenosti je přesvědčily o tom, že ne každá práce, která je vykonávána, je smysluplná, někomu užitečná a pro ně zajímavá. Starší ženy dokážou častěji ocenit zejména rozmanitost práce, důraz na preciznost, více přemýšlí o kvalitě odvedené práce v souvislostech, které mladší ženy mnohdy nenapadnou. U pracovníků starších padesáti let zcela chybí negativní odpovědi, je tedy možno říci, že ženy považují svou práci za zajímavou a jsou s ní spokojené.

Dílčí závěr

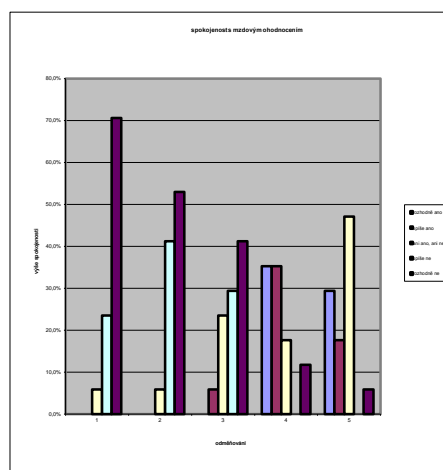
Pouze u spokojenosti se zajímavostí a užitečností prováděné práce vyjádřily starší ženy výrazně svoji spokojenost. V ostatních aspektech naopak častěji nespokojenost. Musím spravedlivě uvést, že jsou tedy častěji nespokojené, a to jak s výší odměn za práci, tak s pocitem osobního úspěchu souvisejícího s prací, i osobním životem. Přesto na jejich spokojenosti se zajímavostí práce může zaměstnavatel dál stavět, protože zdaleka není samozřejmostí, aby lidé obecně považovali svou práci za zajímavou.

V grafech 19 a 20 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k druhé proměnné, to znamená délky zaměstnání ve firmě EGSTON. V grafu 19 jsou výsledky žen zaměstnaných ve firmě kratší dobu a v grafu 20 výsledky žen zaměstnaných déle než tři roky.

Graf 19 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 20 Délka zaměstnání 3 a více let



Grafy 19 a 20 ukazují spokojenost zaměstnankyň s odměňováním. Zaměstnankyně hodnotily, zda výše odměn odpovídá jejich výkonu (1), zda je ve firmě spravedlivá výše odměn (2), zda jim práce dává pocit osobního úspěchu (3), zda mají pocit, že jejich práce je užitečná (4) a zda je jejich práce zajímavá (5). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s výší odměn ve firmě EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Odpověď na první dvě otázky je u obou skupin prakticky stejně záporná, jako u předchozí zkoumané proměnné. Služebně starší zaměstnankyně vyjádřily v obou otázkách svou nespokojenost. Mladší volily kladnou nebo neutrální odpověď. Služebně starší ženy byly častěji nespokojené a vyjadřovaly častěji nespokojenost na otázku pocitu osobního úspěchu. Ženy zaměstnané ve firmě déle než tři roky volily častěji odpovědi kladné v případě hodnocení zajímavosti (5) a užitečnosti (4) jejich práce. Ženy zaměstnané kratší dobu, se domnívají beze zbytku, že jejich práce je zajímavá a jsou s ní spokojené. Vysvětlují si to tím, že v případě delšího pracovního poměru nepřináší služebně starším ženám jejich práce tolik pracovního uspokojení, jako na počátku pracovního poměru, ve fázi seznamování se s novými stránkami nového

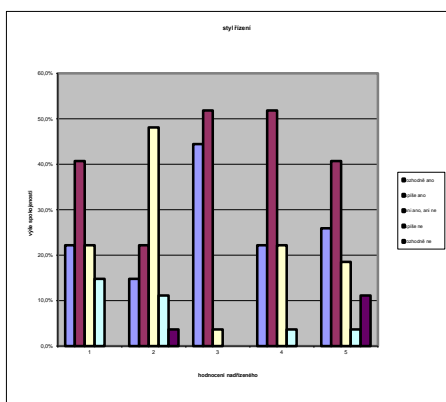
zaměstnání. Přesto i pracovnice služebně starší hodnotí tyto dva aspekty své práce velmi pozitivně.

Dílčí závěr

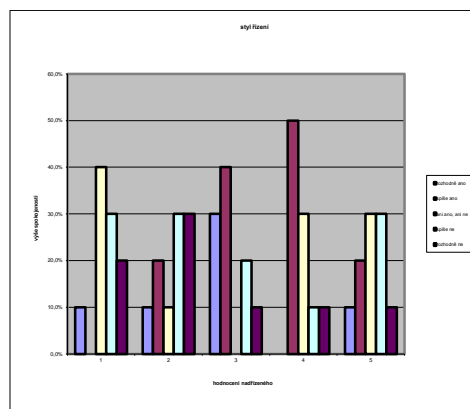
Na výzkumnou otázku, zda jsou ženy déle zaměstnané ve firmě EGSTON spokojenější, je nutno konstatovat, že jsou spokojenější, při hodnocení aspektů, kdy se jim práce jeví jako užitečná a přináší jim tedy v tom spokojenost. Výše odměn byla oběma srovnávanými skupinami hodnocena stejně negativně. Ženy, pracující ve firmě déle, byly pocitově nespokojené se svým osobním úspěchem. Je nutno konstatovat, že ženy, zaměstnané ve firmě EGSTON déle, nejsou spokojenější se systémem mezd a odměňování.

Následuje srovnání spojenosti se stylem řízení. V grafech 21 a 22 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k první proměnné, to znamená věku zaměstnankyň. V grafu 21 jsou ženy mladší než třicet let a v grafu 22 starší padesáti let.

Graf 21 Ženy do 30 let



Graf 22 Ženy 50 let a starší



Grafy 21 a 22 znázorňují, jaký styl řízení panuje ve firmě EGSTON. Zaměstnankyně hodnotily, zda je nadřízený dobře vede (1), zda jedná spravedlivě (2), zda se nadřízeného mohou kdykoliv obrátit (3), zda se nadřízený zajímá o nápady svých podřízených (4) a zda je skupina dobře řízena (5). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti ve firmě EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Skupina mladších žen odpovídala na první otázku (1) převážně kladně, čímž se odlišila od skupiny starších žen, které odpovídaly častěji spíše vyhýbavě a záporně. Zhruba polovina žen starších padesáti let není nespokojena s řízením svého nadřízeného, u mladších žen to bylo mnohem méně a dokonce u nich chybí radikální záporné stanovisko. Vysvětlují si to tím, že mladší ženy jsou častěji ochotny podrobit se autoritám a mají dojem, že samy by schopnost vést jiné nevyužily. Jsou rády, že jsou vedeny, podrobují se příkazům vedoucích bez větších výhrad. Starší ženy, zřejmě pod vlivem životních zkušeností, jsou mnohem kritičtější ke svým vedoucím.

Na otázku spravedlivosti (2), odpovídají mladší ženy častěji kladně než starší a ty jsou častěji nakloněny negativnímu hodnocení tohoto aspektu. Podle mě je to proto, že mladší ženy jsou méně často kritické k vedoucím pracovníkům a přirozeně je více respektují.

V případě otázky, zda se na nadřízeného mohou obrátit (3), je u obou skupin zcela jiný průběh grafu. U mladších chybí negativní hodnocení, u starších chybí neutrální odpověď a ženy odpovídají jasně ano nebo ne. Negativní hodnocení je častější u starších žen, kdy téměř třetina oslovených má dojem, že se nadřízeného nemůže obrátit, když ho potřebuje. Podle mého názoru je to proto, že starší ženy se méně často prosazují se svým názorem nebo dotazem. Mnohdy je důvodem to, že je vedoucí neslyší. Vliv může mít hluk na pracovišti, nikoliv nezáměr na straně vedoucího. Starší ženy se bojí projevit svůj názor z obavy, že na ně bude špatně pohlíženo a z toho může pramenit jejich dojem, že se na vedoucího nelze obracet se svými náměty nebo problémy. Přitom náhodnými dotazy u vedoucích pracovníků jsem zjistila, že tomu tak není, ale že se starší ženy moc často neptají a že o nich vlastně „není slyšet“. Všichni vedoucí pracovníci byli vedením firmy informováni o tomto výsledku dotazníkového šetření a upozorněni na nutnost vyzývat zejména starší ženy k diskuzi.

Na otázku, zda nadřízený využívá nápady svých spolupracovníků (4), odpověděly obě skupiny převážně kladně. Avšak starší ženy se ukazují jako méně spokojená skupina. Domnívám se, že starší ženy dokážou více ocenit své nápady a hodnotí je mnohem výše, než ženy mladší. Starší ženy mají také větší radost, pokud vedoucí využije jejich nápad a také o tom častěji hovoří.

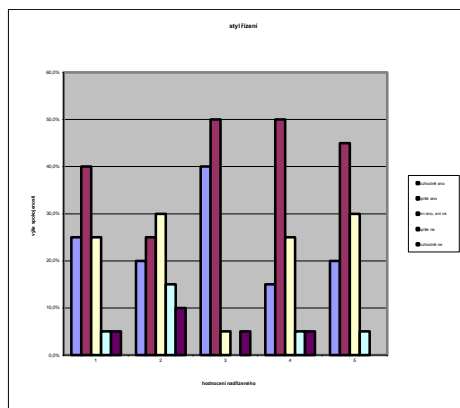
Na otázku, zda je skupina dobře řízena (5), odpovídají mladší ženy častěji kladně než starší, které se častěji kloní k negativní odpovědi. Z mladší skupiny žen je minimum přesvědčeno o špatném vedení skupiny, kdežto u starších žen je to mnohem více. Podle mého názoru je to proto, že u starších žen se více projevuje osobní a pracovní zkušenost z předchozích let a tím je ovlivněn jejich názor na styl řízení ve skupině.

Dílčí závěr

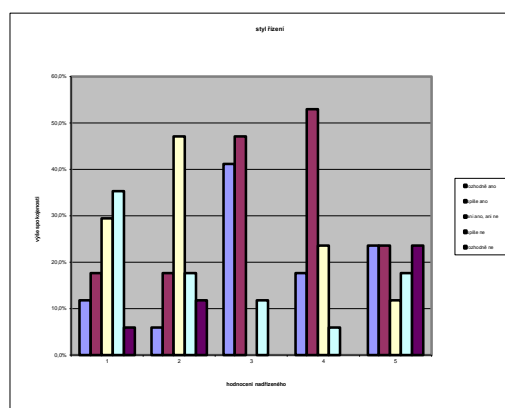
Na výzkumnou otázku, zda jsou starší ženy spokojenější nelze dát jednoznačnou odpověď. Skupina žen do třiceti let byla častěji spokojenější. Ženy starší padesáti let, které byly mnohem kritičtější ke svým vedoucím patrně vlivem svým osobních zkušeností. Důvodem může být i to, že se mnohé z nich cítí na pozici vedoucího pracovníka povolanější a vhodnější, než ti, kteří uvedené pozice v současné době zastávají. Mladší ženy jsou v tomto ohledu pokornější a častěji přijmou osobu vedoucího, protože samy podobné aspirace nemají. Přesto bych skupinu starších žen nemohla označit jako nespokojenou.

Následuje hodnocení stylu řízení z pohledu druhé proměnné, to je délka pracovního poměru ve firmě EGSTON. V grafu 23 jsou výsledky žen zaměstnaných ve firmě kratší dobu a v grafu 24 výsledky žen zaměstnaných déle než tři roky.

Graf 23 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 24 Délka zaměstnání 3 a více let



Grafy 23 a 24 ukazují, jaký styl řízení panuje ve firmě EGSTON. Zaměstnankyně hodnotily, zda je nadřízený dobře vede (1), zda jedná spravedlivě (2), zda se nadřízeného mohou kdykoliv obrátit (3), zda se zajímá nadřízený o nápady svých podřízených (4) a zda je skupina dobře řízena (5). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti ve firmě EGSTON, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Ženy zaměstnané ve firmě krátce, byly častěji spokojené se stylem řízení (1), než ženy zaměstnané ve firmě déle než tři roky. Podle mého názoru to může být proto, že nejsou tolik zatíženy osobními vztahy na pracovišti, jako ženy pracující ve firmě delší dobu. Služebně starší ženy volily častěji neutrální odpověď na otázku spravedlivého jednání vedoucího (2), než u pracovní otázky, což může být způsobeno právě osobními negativními zkušenostmi na pracovišti samotném, tak i v osobním životě jednotlivých žen.

Na možnost obrátit se kdykoliv na nadřízeného (3) odpověděly obě skupiny víceméně srovnatelně a není mezi nimi výrazný rozdíl. Převažuje tedy subjektivní spokojenost s tímto aspektem práce. Obě hodnocené skupiny projevily podobně vysokou míru spokojenosti.

Služebně starší pracovnice mají také častěji dojem, že nadřízený využívá jejich nápady (4) a jsou méně často nespokojené. Domnívám se, že je to proto, že jejich komunikační a vyjednávací schopnosti jsou na vyšší úrovni a častěji dokážou prosadit své názory, než služebně mladší pracovnice.

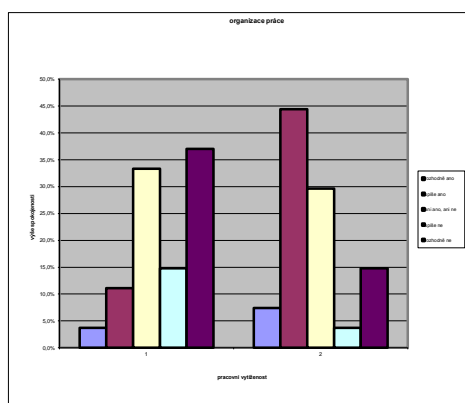
Spokojenost s řízením skupiny u poslední otázky (5) je u žen zaměstnaných kratší dobu vyšší a jsou mnohem spokojenější. Starší ženy vyjádřily svou nespokojenost s vedením skupiny, což může souviset se znalostí firemní kultury a jejich vyjádření názoru „vím své“, kdy tímto daly najevo svůj postoj.

Dílčí závěr

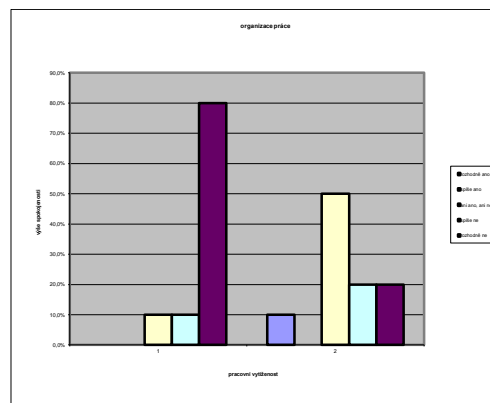
Na výzkumnou otázku, zda jsou ženy zaměstnané ve firmě EGSTON déle než tři roky spokojenější můžeme odpovědět, že obě porovnávané skupiny nejsou spokojené se stylem řízení. Ženy služebně starší nejsou spokojené ani v jednom případě a jako spokojenější vychází skupina s kratší dobou zaměstnání. Celkově nevyznívá odpověď na tento blok otázek pro firmu EGSTON pozitivně. Zejména služebně starší ženy jsou nespokojené a přitom na těchto ženách spočívá hlavní díl dobré a kvalitní výroby, neboť se jedná o velmi zkušené a profesně zdatné pracovnice.

Následuje hodnocení organizace práce ve firmě EGSTON. V grafech 25 a 26 srovnávám vyhodnocení spokojenosti ve vztahu k první proměnné, to znamená věku zaměstnankyň. V grafu 25 jsou ženy mladší než třicet let a v grafu 26 starší padesáti let.

Graf 25 Ženy do 30 let



Graf 26 Ženy 50 let a starší



Graf 25 a 26 hodnotí jaká je ve firmě EGSTON organizace práce. Pracovnice odpovídají, zda mají přiměřený čas na kvalitní výkon (1) a zda je v pracovní skupině dostatek pracovníků ke zvládnutí zadaného úkolu (2). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s organizací práce, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Na otázku, zda mají dost času na kvalitní výkon (1), odpověděla skupina starších žen, záporně. Mladší ženy se zhruba v jedné třetině odpovědí nedokázaly rozhodnout pro žádnou z možností, pouze několik odpovědělo kladně. Ostatní odpovídaly záporně. Podle mého názoru je to proto, že práce je hodnocená úkolově a tlak, který je na ně vyvíjen, je velký. Nespokojenost s touto otázkou vedení firmy také nepřekvapila, protože ji s ohledem na povahu práce spíše očekávala.

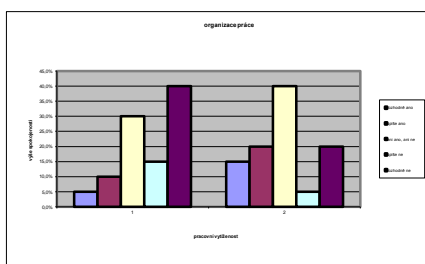
Na otázku, zda je ve skupině dostatek pracovníků (2), odpovídaly oslovené ženy značně rozdílně. Starší ženy jsou nespokojené, případně se nerozhodly pro žádnou možnost. Ženy do třiceti let jsou jednoznačně spokojené s množstvím pracovníků ke zvládnutí pracovního úkolu a jejich nespokojenost je v tomto ohledu zanedbatelná. Domnívám se, že je to proto, že mladší ženy jsou často lhostejné k dodacím termínům a nedělají si s nimi žádné starosti. Ty starší jsou si vědomy nutnosti odevzdat práci včas a nelíbí se jim, pokud musí nahrazovat chybějící členy týmů přesčasovou prací.

Dílčí závěr

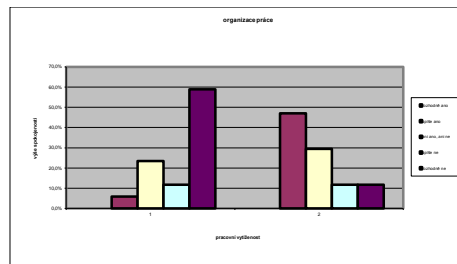
Na výzkumnou otázku, zda jsou starší ženy spokojenější je třeba konstatovat, že ve firmě EGSTON tomu tak není. Podle mého názoru je to proto, že oslovené pracovnice vycházely ze skutečnosti, že práce ve firmě je normovaná, tudíž čas potřebný na určitou pracovní operaci je pevně stanoven. Práce je tedy hodně stresující, zejména pro starší ženy. Také spokojenost s týmem spolupracovníků ukázala vyšší spokojenost mladých žen, naprostou nespokojenost žen starších padesáti let. Na druhou stranu je nutno konstatovat, že mladší ženy patří ve firmě k těm, které jsou častěji nepřítomné v zaměstnání z důvodu trvání dočasné pracovní neschopnosti. Přitom statistiky ukazují, že mladší lidé patří ke zdravé části populace. Nemocemi podle statistik trpí častěji starší lidé. Další důvod může být ten, že mladé ženy chybí v zaměstnání z důvodu ošetřování člena rodiny, na což většina starších žen reaguje negativně vyjádřením své nespokojenosti. Domnívám se, že starší pracovnice jsou si dobře vědomy nutnosti splnit dané úkoly i v případě, že je vyšší nemocnost a zákazník spěchá na hotový výrobek.

Následuje hodnocení organizace práce ve firmě EGSTON z pohledu druhé proměnné, což je délka pracovního poměru ve firmě EGSTON. V grafu 27 jsou výsledky žen zaměstnaných ve firmě kratší dobu a v grafu 28 výsledky žen zaměstnaných déle než tři roky.

Graf 27 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 28 Délka zaměstnání 3 a více let



Graf 27 a 28 hodnotí jaká je ve firmě EGSTON organizace práce. Odpovídají, zda mají přiměřený čas na kvalitní výkon (1) a zda je v pracovní skupině dostatek pracovníků ke zvládnutí zadaného úkolu (2). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s organizací práce, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Výsledky zde zobrazené jsou u obou skupin opět rozdílné, i když ne tolik, jako v předchozích dvou grafech. Ženy zaměstnané kratší dobu se domnívají, že čas určený na splnění pracovního úkolu, je nepřiměřeně krátký (1). Příčinou může být jejich nedodatečná zkušenost s organizací práce na svém pracovišti a jejich způsob plnění pracovních úkolů pak vyžaduje větší námahu. Pracovnice zaměstnané ve firmě déle, mají bohatší pracovní zkušenosti, dokážou si poradit s řadou obtížnějších úkolů, přesto i jejich odpověď byla velmi podobná.

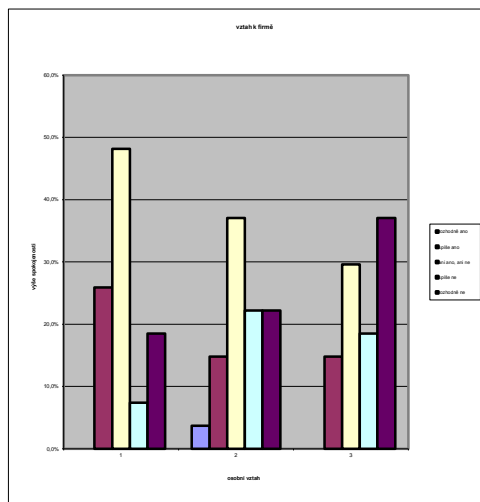
Na otázku, zda, je ve skupině dostatek pracovníků (2), odpovídají ženy s bohatšími pracovními zkušenostmi častěji pozitivně. Pracovnice s kratší dobou zaměstnání ve firmě se často nedokážou přiklonit ani k jedné z možností a zůstávají neutrální. Služebně starší zaměstnankyně se přiklonily k odpovědi kladné, což je podle mého názoru velmi dobré pro firmu, protože zaměstnankyně zvládají pracovní úkoly bez nadbytečného stresu a pocitu, že jsou nepřiměřeně přetěžovány. Jejich zkušenosti zorganizovat si práci tak, aby byla co možná nejlépe zvládnutá, se projevila v jejich kladných odpovědích.

Dílčí závěr

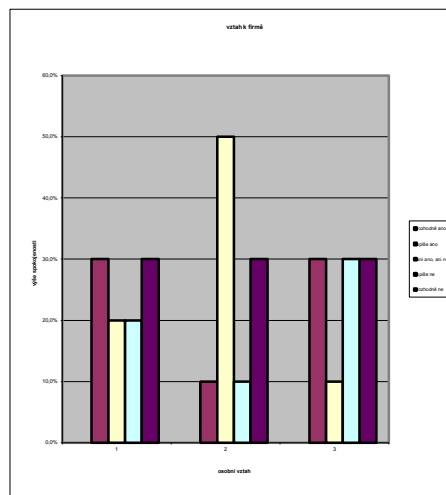
Na výzkumnou otázku, zda ženy pracující ve firmě EGSTON delší dobu jsou spokojenější, konstatuji, že tomu tak je. Vysvětluji si to tím, že déle zaměstnané ženy se mnohem lépe orientují v organizaci své práce a dokážou velmi dobře využít nabytých pracovních zkušeností ve svůj prospěch tak, by si práci ulehčily a zjednodušily. Nepodléhají tolik tlaku, který je na ně vyvíjen a umí svoje pracovní zkušenosti maximálně využívat. V případě žen zaměstnaných kratší dobu to nelze uplatnit, protože jejich pracovní zkušenosti s ohledem na značnou variabilitu a složitost při výrobě kabelové konfekce se ukazují jako nedostatečné. Firma by měla využít znalostí a nabytých zkušeností déle zaměstnaných pracovníc k tomu, aby je častěji pověřovala úkoly vyžadující jejich zkušenosti a hlavně schopnosti tak, aby byly co nejvíce využívány, případně dále rozvíjeny. Byla by škoda, pokud by se u těchto pracovníc dostavil pocit nudy nebo běžné rutiny.

Následuje hodnocení osobního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Graf 29 a 30 představuje výši spokojenosti zaměstnankyň k firmě a jejich vztah k ní v závislosti na jejich věku. Graf 29 ukazuje výsledky pracovnic mladších než třicet let a v grafu 30 starších padesáti let.

Graf 29 Ženy do 30 let



Graf 30 Ženy 50 let a starší



Graf 29 a 30 hodnotí vztah zaměstnanců k firmě EGSTON. Ženy odpovídají, zda si myslí, že je firma dobře řízena (1), zda jsou hrdé, že pracují pro tuto firmu (2) a zda by tuto firmu doporučily jako dobrého zaměstnavatele (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s firmou, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

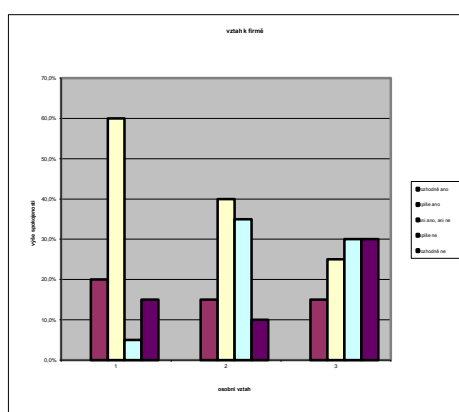
Grafy zde zobrazené ukazují zajímavé výsledky. Výsledek odpovědí na otázku řízení (1) u starších pracovnic opět ukazuje jejich nespokojenost. Starší pracovnice častěji, odpověděly záporně. Přitom v odpovědi na druhou otázku se nerozhodly pro žádnou z možností. I přesto se dá usuzovat, že jsou v podstatě hrdé na svou firmu. Častěji se také přiklonily ke kladné odpovědi na otázku (3). Zde se patrně odrazily jejich pracovní a životní zkušenosti. Starší ženy nemají zájem měnit své zaměstnání tak často, jako mladší a jejich víra ve schopnost vedení firmy udržet se na dnešním dravém trhu s výrobou je takřka hmatatelná. U skupiny mladších žen je patrný nárůst těch, které se neumí přiklonit ani k jedné odpovědi a zůstávají u neutrálního postoje. Tento výsledek považuji za poměrně slušný pro firmu, i když by mohl být mnohem lepší, pokud by se nejvyšší vedení systematicky a racionálně věnovalo předávání a předkládání nejrůznějších informací a nedocházelo k tomu chaoticky a jenom občas.

Dílčí závěr

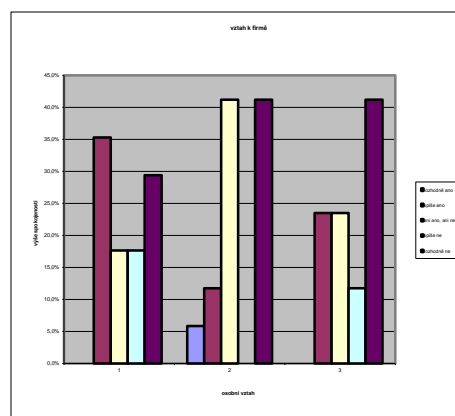
Na výzkumnou otázku zda jsou starší ženy spokojenější, je třeba konstatovat, že výsledky to nepotvrzují. Starší ženy jsou buďto nerozhodnuté, případně je jejich spokojenost vyjádřena jen částečně. Domnívám se, že tomu tak může být z důvodu bohatších životních zkušeností a minimálních možností práce u jiného, srovnatelného zaměstnavatele. Starší a životně zkušenější pracovnice jsou si vědomy situace, která panuje na trhu práce. S ohledem na své zkušenosti jsou tedy spokojené. Otázka, která se nabízí - "je takto zjištěná spokojenost pro firmu dostatečná?" Důvody, proč doporučit nebo nedoporučit firmu, zůstat v ní nebo ne, by se měly odvíjet nejen od skutečnosti, že v regionu není mnoho jiných pracovních příležitostí.

Následuje hodnocení osobního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli z pohledu druhé proměnné, což je délka pracovního poměru ve firmě EGSTON. V grafu 31 jsou výsledky žen zaměstnaných ve firmě kratší dobu a v grafu 32 výsledky žen zaměstnaných déle než tři roky.

Graf 31 Délka zaměstnání do dvou let



Graf 32 Délka zaměstnání tři a více let



Graf 31 a 32 hodnotí vztah zaměstnance k firmě EGSTON. Ženy odpovídají, zda si myslí, že je firma dobře řízena (1), zda jsou hrdé, že pracují pro tuto firmu (2) a zda by tuto firmu doporučily jako dobrého zaměstnavatele (3). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s firmou, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

U odpovědí na otázku dobrého firemního řízení (1) je na první pohled patrný velký počet služebně mladších pracovnic, které se nedokážou rozhodnout pro žádnou možnost.

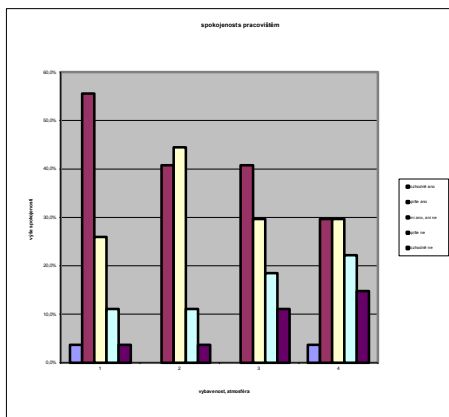
Tato nerozhodnost neplatí pro starší pracovnice, které mnohem radikálněji vyjádřily svůj názor příklonem k záporné, ale i kladné odpovědi. V otázce hrdosti na svého zaměstnavatele (2) se služebně starší pracovnice vyjádřily trochu radikálněji. Na otázku doporučení zaměstnavatele (3) vyjádřily služebně starší ženy méně často nespokojenost a častěji jasně deklarovaly svou spokojenost. Toto je opět dobré zjištění pro firmu. Zde vidím velký prostor ke zlepšování především v interní komunikaci a celkovému předávání informací.

Dílčí závěr

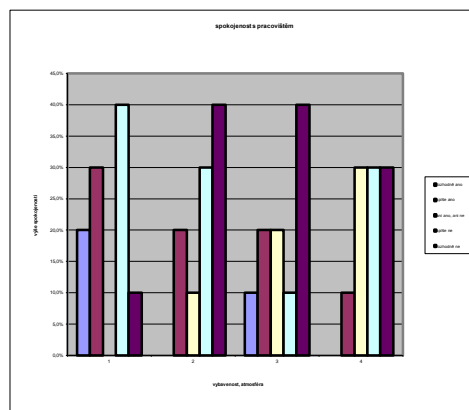
Na výzkumnou otázku, zda jsou pracovnice zaměstnané ve firmě déle spokojenější, je možno odpovědět, že tomu tak je. Pracovnice služebně starší jsou častěji názorově vyhraněné a přiklání se více ke kladné nebo záporné odpovědi. Ty, které pracují ve firmě kratší dobu, jsou více nerozhodné, nedokážou se zřejmě dostatečně dobře orientovat ve firemní kultuře, případně se o to ani nepokouší. Patrná je vyšší spokojenost s řízením firmy a více starších pracovníků by firmu doporučilo jako dobrého zaměstnavatele. S touto částí dotazníku může být firma spokojená, každopádně negativní hodnocení, které se ukázalo, by mělo nejvyšší management přimět ke zvýšenému zájmu o spolupráci s nižšími složkami vedení. Nižší a střední management mnohdy představují pro řadové pracovnice fakticky vedení firmy, protože to nejvyšší vedení je pro ně skutečně vysoké a vzdálené a mnohdy i nepředstavitelné. U řadových pracovníků to vyvolává pak dojem, že o ně stejně není zájem. Přitom by stačilo třeba více informovat zaměstnankyně o záměrech, které se chystají, o vizích, které se připravují.

Následuje hodnocení subjektivní spokojenosti zaměstnanců na pracovišti nejprve z pohledu první proměnné, tedy věku. Grafy 33 a 34 představují výši spokojenosti zaměstnankyň v závislosti na jejich věku. Graf 33 ukazuje výsledky pracovnic mladších než třicet let a v grafu 34 pracovnic starších padesáti let.

Graf 33 Ženy do 30 let



Graf 34 Ženy 50 let a starší



Grafy 33 a 34 hodnotí subjektivní spokojenost zaměstnankyň s dodržováním bezpečnosti práce (1), s hospodařením s výrobním materiálem (2), s vybaveností osobními ochrannými pracovními prostředky (3) a s atmosférou na pracovišti (4). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s pracovištěm, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

Na otázku spokojenosti s dodržováním bezpečnosti na pracovišti (1) odpověděly obě hodnocené skupiny přibližně stejně pozitivně, rozdíl je v negativních odpovědích. Pracovnice starší hodnotily častěji tuto situaci negativně, zcela vynechaly neutrální odpovědi, na rozdíl od mladších, které v některých odpovědích byly nerozhodnuté. Tato odpověď vyvolala překvapení, protože na dodržování bezpečnosti práce je kladen velký důraz na všech pracovištích, v posledních deseti letech mnohem více, než tomu bylo v předchozích letech.

Hospodaření s materiálem (2) je hodnoceno mnohem lépe mladšími pracovnicemi. Starší ženy se častěji přikláněly k záporným odpovědím. Podle mého názoru to může být způsobeno tím, že si více uvědomují hodnotu znehodnoceného materiálu, který už nelze použít dále. V mladším věku máme častěji tendence snižovat hodnotu věcí, které

nám přímo nepatří, a bagatelizovat případné chyby, kterých jsme se na nich dopustili. Pravdou je, že hodnota zničeného nebo poškozeného materiálu je poměrně vysoká a starší ženy si toto zřejmě více uvědomují.

Vybavenost ochrannými prostředky (3) je hodnocena nepatrně lépe mladšími ženami. Starší pracovnice se přiklánějí častěji k záporné odpovědi. Vysvětlují si to tím, že mladší pracovnice jsou ochotnější osobní ochranné prostředky používat, a to ve všech případech, kdy je to předepsáno, což mnohdy starší pracovnice odmítají s tím, že to zvládnou i bez těchto ochranných prostředků. Na tomto poli je nutno zvýšit informovanost a důsledněji kontrolovat užívání osobních ochranných prostředků vždy, když to vyžaduje pracovní operace.

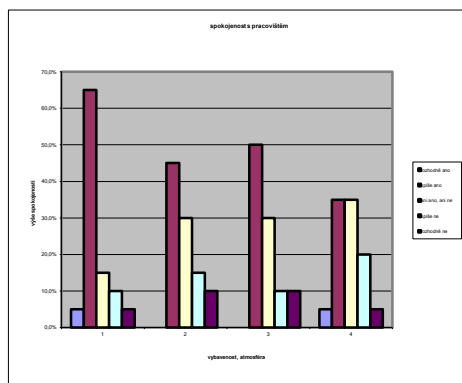
S atmosférou na pracovišti (4) jsou mnohem více spokojené mladší pracovnice. Procento nerozhodnutých je srovnatelné. Podle mého názoru to může souviset s tím, že mladší ženy nejsou tolik náročné na ostatní pracovnice v kolektivu, jako starší, které jsou mnohem kritičtější při hodnocení různých například morálních postojů. Mladší ženy se více a lépe přizpůsobují svému okolí a nekladou na něj vysoké nároky.

Dílčí závěr

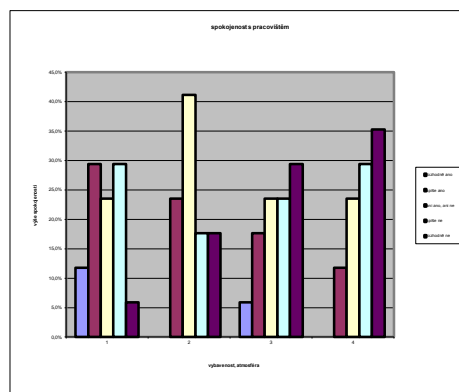
Na výzkumnou otázku, zda jsou starší ženy spokojenější, je nutno podle dosažených výsledků konstatovat, že tomu tak není. Prakticky ve všech odpovědích vychází převaha spokojených mladších pracovnic nad staršími. Jako jednu z možných příčin vidím zvyšující se nároky na své okolí, které mají starší ženy častěji, než ty mladší, které jsou mnohdy přizpůsobivější. Do kolektivu se dobře začleňují, lépe se adaptují na prostředí a jsou mnohem flexibilnější. U odpovědi na otázku atmosféry na pracovišti je zajímavé srovnání s výsledky odpovědí v grafech 9 a 10, když zaměstnankyně odpovídaly na podobnou otázku, jen jinak formulovanou. Odpovědi vyjadřující spokojenost s tímto aspektem byly mnohem častější v bloku odpovědí vyjádřených v grafech 9 a 10. Ženy z obou skupin volily neutrální postoj častěji než negativní. Vysvětlují si to tím, že velkou roli sehrálo pořadí otázek, nikoliv snaha odpovídat nepravdivě. Při osobních rozhovorech s některými zaměstnankyněmi vyšlo najevo, že otázku pochopila každá trochu jinak, což se projevilo rozdílností odpovědí.

Následují grafy 35 a 36, které hodnotí subjektivní míru spokojenosti pracovníků s ohledem na druhou proměnnou, to znamená délku zaměstnání ve firmě. V grafu 35 jsou uvedeny výsledky žen pracujících ve firmě méně než dva roky a graf 36 déle než tři roky.

Graf 35 Délka zaměstnání do 2 let



Graf 36 Délka zaměstnání 3 a více let



Grafy 35 a 36 hodnotí subjektivní spokojenost zaměstnankyň s dodržováním bezpečnosti práce (1), s hospodařením s výrobním materiálem (2), s vybaveností osobními ochrannými pracovními prostředky (3) a s atmosférou na pracovišti (4). Tyto hodnoty jsou zaneseny na vodorovné ose. Na svislé ose jsou znázorněny hodnoty vyjadřující výši spokojenosti s pracovištěm, vyjádřené v procentech. Zaměstnankyně odpovídaly na škále rozhodně ano/ spíše ano/ ani ano, ani ne/ spíše ne/ rozhodně ne.

S dodržováním bezpečnosti práce (1) jsou vcelku spokojeny obě sledované skupiny, skupina pracovníků s kratší dobou zaměstnání ji hodnotí o poznání lépe. Služebně starší pracovníce se častěji nepřiklonily k žádné odpovědi a zůstaly v této otázce nerozhodnuté. Může to být způsobeno tím, že vidí případná rizika plynoucí z jejich práce mnohem reálněji, než ty, které jsou ve firmě teprve krátce. Některé z nich byly svědkem pracovního úrazu, případně se jim samotným přihodil.

Hospodaření s materiálem (2) je hodnoceno skupinou služebně starších žen spíše neutrálně, což patrně vyplývá ze znalostí pracovní problematiky. Za dobu trvání pracovního poměru ve firmě byly častěji svědky nevhodného zacházení s materiálem, jeho znehodnocením a z toho pramení jejich odpovědi.

Vybavení ochrannými prostředky (3) je jednoznačně lépe hodnoceno služebně mladšími ženami. Ty, které jsou zaměstnané déle, se přiklánějí k negativnímu, případně neutrálnímu hodnocení. Opět spatřuji důvod v tom, že jsou pracovně mnohem zkušenější, mnohdy však ochranné prostředky neužívají záměrně, protože jim připadají zbytečné a neúčinné. Tady je nutno klást zvýšený důraz na bezpečnost práce a nutnost užívání osobních ochranných pomůcek v zájmu zdraví a bezpečnosti samotných pracovníků.

Atmosféra na pracovišti (4) je opět lépe hodnocena pracovníci, které nejsou ve firmě dlouho. Podle mého názoru je to proto, že nejsou zatíženy předsudky, které panují snad na každém pracovišti. Kromě jiného jsou mezilidské vztahy poznamenány osobními sympatiemi, které na každém pracovišti panují. Ty pracovníce, které jsou ve firmě již delší dobu, mnohdy mezi sebou měly různé konflikty, a ty poznamenaly jejich vzájemné vztahy.

Dílčí závěr

Výzkumná otázka předpokládající větší spokojenost zaměstnankyň pracujících ve firmě delší dobu se nepotvrdila. Zaměstnankyně s kratší dobou zaměstnání naopak projevily ve všech otázkách vyšší spokojenost a nižší nespokojenost. Důvodů může být celá řada, některé z nich souvisí s jejich životní situací, postojem k životu a k práci. Předpokládám, že jedním z hlavních důvodů je právě délka zaměstnání. Jestliže je žena zaměstnaná déle, má tendenci vidět věci reálněji a pragmaticky. Nemá velký zájem se přizpůsobovat novým situacím, domnívá se, že jí může málo překvapit. Také zde se nabízí srovnání s blokem odpovědí vyjádřených v grafech 11 a 12. Výsledky jsou jiné, což si vysvětluji nevhodným zařazením této otázky (4) do posledního bloku v dotazníku, což jsem uvedla již výše.

Diskuze

Cílem výzkumu bylo nalézt odpovědi na otázky - jaké jsou determinanty pracovní spokojenosti a naopak co může určovat nespokojenost pracovníků ve firmě. Jednalo se o vzorek zaměstnanců vybraný na základě přání vedení nadnárodní výrobní společnosti. Výzkumnou metodou byl dotazník, který, ač převzatý z denního tisku⁵⁴, byl vedením firmy upraven a pozměněn. Firma se nachází v regionu, který je postižen vysokou mírou nezaměstnanosti. V listopadu 2012 činila nezaměstnanost 13,3%, což byla druhá nejvyšší míra nezaměstnanosti v jihomoravském kraji (příloha č. 1).⁵⁵

Tato skutečnost jistě sehrála svou roli, protože řada žen zaměstnaných ve firmě jsou samoživitelky a nemají jinou možnost výdělků. Také je potřeba zohlednit skutečnost, že ve firmě jsou zaměstnány převážně ženy a dotazníkového šetření se zúčastnily pouze ženy a žádný muž. Výsledky považují pro firmu za velmi cenné a přínosné, protože v daných podmínkách odpovídají situaci, která na pracovištích panuje. Firma navíc nepředpokládá zásadní změnu výrobního programu a nadále chce na trhu konkurovat kvalitní ruční prací v oblasti kabelové konfekce. Pracovní program hodlá tedy i nadále zajišťovat pečlivou ruční prací svých zaměstnankyň.

Mezi aspekty, se kterými vyjádřily zaměstnankyně svoji spokojenost, patřily u všech žen mezilidské vztahy na pracovišti, a to jak ve vztahu ke spolupracovníkům, tak i ke svým nadřízeným. Tuto skutečnost považují za velmi důležitou a vysvětlují si ji tím, že ženy obecně mají velký zájem na příjemném prostředí nejen doma, ale i v práci.

Na první výzkumnou otázku, kterou jsem si položila na počátku výzkumu, zda **jsou věkově starší zaměstnankyně spokojenější než mladší**, odpovídaly zaměstnankyně rozdělené do dvou různých skupin. V jedné skupině byly ženy do třiceti let a v druhé starší padesáti let. Po důkladné analýze výsledků musím konstatovat, že starší ženy nejsou vždy spokojenější, přesto jejich odpovědi neznamenaají absolutní nespokojenost. Při vyhodnocování výsledků je nutno vzít v úvahu skutečnost, že pracovnice, které odpovídaly v dotazníkovém šetření, mají z velké části ukončené pouze základní

⁵⁴Test: Je čas na změnu práce?. *Hospodářské noviny: Kariéra*. 2008, 7. ledna.

⁵⁵Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2012 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/jihomoravsky_kraj_11_2012.pdf

vzdělání. Podle informací, které plynou z dat získaných na personálním a mzdovém oddělení, jsou na celém výrobním oddělení, kde proběhl výzkum, absolventky středních škol zastoupeny jen z jedné pětiny. Předpokládám, že zastoupení žen se středním vzděláním bylo velmi podobné u respondentů, kteří se účastnili výzkumu.

Zaměstnankyně velmi dobře hodnotí zajímavost a užitečnost své práce, což si vysvětlují charakterem práce, která není pásová a vyžaduje od pracovníků velkou míru představitivosti a invence. Přestože nemohou výrobu samostatně měnit a jednotlivé výrobky upravovat, jsou v tomto ohledu spokojené. Vzájemné vztahy na pracovišti jsou hodnoceny velmi vysoko, a proto výsledky odpovědí vedení firmy v těchto bodech velmi uspokojilo. Protože se jedná jednoznačně o týmovou spolupráci všech na jednotlivých pracovištích, je komunikace mezi jednotlivými pracovníky důležitou součástí spolupráce. Tento výsledek jsem očekávala ve shodě s vedením firmy a byla jsem spokojena s tím, že můj odhad byl správný. Vztahy na pracovišti byly hodnoceny celkově pozitivně, což jsem předpokládala. Vedení firmy je získaným výsledkem velmi potěšené, protože to zvyšuje šance na případnou obměnu výrobního programu. Jakékoliv změny se lépe prosazují v dobře fungujícím kolektivu, což hodlá vedení firmy v nejbližších měsících využít. Nepříznivá situace výrobního oboru, kterým se firma zabývá, nutí vedení ke hledání nových výrobních programů. Podobné výsledky s pracovní spokojeností se objevily ve výzkumu, který prováděl Sociologický ústav v červnu 2011⁵⁶, kdy se lidé přikláněli ke kladným odpovědím na otázky zjišťující jejich spokojenost s atmosférou na pracovišti.;

Překvapením pro mě bylo přesvědčení pracovníků, že nemají dostatek příležitostí k tomu, aby mohly profesně dál růst. Tento výsledek jsem nepředpokládala, protože pracovníce se mohou účastnit řady školení a ty šikovně postoupily na firemním žebříčku na vyšší odborné pozice. Na výsledku se pravděpodobně odrazila spíše neochota starších pracovníků pracovat na sobě, než nedostatek nabídky ze strany firmy.

Nespokojenost s úrovní a spravedlností odměn byla očekávaná a podle mého názoru bylo chybou tyto otázky zařazovat do dotazníku. Velmi podobné typy odpovědí se

⁵⁶Naše společnost 2011. In: *Spokojenost se zaměstnáním* [online]. 2011 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav v ČR

objevují i v jiných výzkumech.⁵⁷ Problémem je, že ženy, které pracují ve firmě, jsou závislé jen na svém výdělku a nemají často nikoho, kdo by jim pomohl. Uchylují se pak k nevhodným řešením, jako jsou půjčky s vysokým úrokem, případně přivýdělek v dalším zaměstnání. Půjčky je nutno splácet a jejich finanční možnosti jsou omezené a dlouhodobě zvládat domácnost, děti a dvě zaměstnání není fyzicky možné. Tyto ženy se začnou odbývat, šetří na jídle, na oblečení, jsou nadměrně unavené, jejich výkon klesá, zvyšuje se naopak jejich chybovost. Lépe jsou na tom jen ty, které bydlí u rodičů a svůj příjem užívají výhradně pro svou potřebu.

Spokojenost se stylem řízení je také uspokojivá a očekávala jsem ji. V některých případech se sice objevilo i záporné hodnocení, ale zde se podle mého názoru projeví spíše momentální nálady než dlouhodobá nespokojenost. Starší pracovnice byly častěji kritické k nedostatkům svých nadřízených, ale to lze předpokládat s ohledem na výhradně ženský kolektiv, který na daném oddělení je. U starších pracovnic jsem očekávala vyšší spokojenost s bezprostředním vedením, ale musím spravedlivě přiznat, že ne všichni nadřízení se chovají přátelsky a slušně směrem k podřízeným. Firma by se měla podle mého názoru zaměřit na nové fenomény, které se objevují v práci a bezprostředně ovlivňují spokojenost zaměstnanců, a to mobbing a bossing. Pro mě nepochopitelně tuto problematiku nechtělo vedení firmy zařadit do dotazníkového šetření.

S organizací práce jsou starší pracovnice nespokojené, což souvisí podle mého názoru se skutečností, že práce je normovaná a každá pracovní operace má svou vlastní normu. Výkon starších pracovnic je bohužel nižší ať už vlivem slábnoucího zraku nebo stále se obměňujícím charakterem práce. Nestačí mnohdy svým mladším kolegyním výkonem a jejich mzda je také nižší. Organizaci práce ocenily spíš mladší ženy.

Vztah k firmě bych označila jako nevyrovnaný. Z velkého počtu neutrálních odpovědí usuzuji, že zaměstnankyně možná nevěděly konkrétně, co si mají pod jednotlivými otázkami představit. Zde se pravděpodobně projevila absence mužů v dělnických profesích. Výroba jako taková je svou podstatou primárně zaměřená na šikovné ženské ruce, protože se jedná o ruční práci, ale výrobky, které z nich vychází, jsou orientované

⁵⁷Naše společnost 2011. In: *Spokojenost s jednotlivými aspekty práce: Tisková zpráva* [online]. 2005 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav v ČR

výrazně na automobilový nebo stavební průmysl. To jsou průmyslová odvětví, která svým zaměřením ženy příliš neoslovují. Proto ženy podle mého názoru odpovídaly spíše vyhýbavě.

Spokojenost s pracovištěm se zdála podle dosažených výsledků spíš nižší, problematické podle mě bylo zařazení tohoto bloku do dotazníku. Spokojené jsou pracovnice zejména s dodržováním bezpečnosti práce a pracovními podmínkami na pracovišti. Blok otázek související se vztahy na pracovišti představoval konkrétní pracovní kolektiv, ve kterém pracovnice jsou. Za tímto blokem otázek viděly skutečné spolupracovnice a zcela konkrétní osoby, kdežto blok otázek související s bezpečností práce a osobními ochrannými prostředky pracovnice chápaly spíš jako soubor anonymních opatření, které se provádějí z nutnosti. Zařazení otázky spokojenosti s atmosférou na pracovišti v tomto bloku považují za chybné a matoucí, pro řadové pracovnice zavádějící.

Druhá výzkumná otázka se pokoušela zjistit, zda **jsou pracovnice, které pracují ve firmě delší dobu, spokojenější než ty, které nastoupily do pracovního poměru ve firmě EGSTON v průběhu posledních dvou let.**

Pracovnice byly opět rozdělené do dvou skupin, a to podle délky zaměstnání. V jedné skupině byly ženy pracující ve firmě dva roky a méně, v druhé skupině byly pracovnice s délkou zaměstnání delší než tři roky. Na základě výsledků, které se mi podařilo získat od zaměstnankyň ve firmě EGSTON, jednoznačná odpověď na tuto otázku není. Přesto bych hodnotila výsledky z pohledu firmy jako poměrně uspokojivé, protože ženy zaměstnané ve firmě bych označila jako spokojené. Z jejich hodnocení vyplývá, že jsou spokojené s dostatkem práce, což byl očekávaný výsledek jak mou osobou, tak vedením firmy. Ženy zaměstnané ve firmě déle, ocení více plynulý přísun zakázek, protože situace související s propadem výroby v období let 2008 a 2009 je stále v jejich živé paměti. Tehdy bylo nutno ukončit pracovní poměry těm, pro které nebyla práce. Jednalo se o velmi dobré a zkušené pracovníky.

Vztahy s přímým nadřízeným jsou velmi vysoko hodnoceny a ukazují podle mě důležitost dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Tento výsledek jsem rovněž očekávala, protože bez tohoto aspektu pracovní spokojenosti nemůže žádná firma

dlouhodobě fungovat. Také to znamená spokojenost zaměstnankyň s kolektivem. Pro ženy je dobré fungování kolektivu důležité, protože jsou na různé změny a tlaky citlivější.

Překvapilo mě, že se služebně starší zaměstnankyně domnívají, že firma není dobře řízena. Podle mě je to zcela v rozporu se skutečností, že firma je na českém trhu již déle než dvacet let. Pokud by byla opravdu tak špatně řízena, jak vyjádřili respondenti, pravděpodobně by již před časem zanikla nebo byla odkoupena jinou výrobní firmou. Domnívám se, že pracovnice nepochopily položenou otázku. Vliv na to může mít zejména výše uvedená skutečnost nízkého vzdělání respondentů a fakt, že si pracovnice řízení a vedení firmy spojují s jednotlivými předáky a vedoucími oddělení a nikoliv jako složitý proces, který je potřeba vidět v souvislostech. Tyto souvislosti samozřejmě pracovnice neznají a z toho podle mého názoru vyplývá jejich negativní hodnocení řízení firmy.

Pracovnice jsou spokojeny s využitím svých bohatých pracovních zkušeností, ale ne s možností dále se vzdělávat. Tento rozdíl v odpovědích jsem neočekávala, ale může mít souvislost s jejich menší ochotou do dalšího vzdělávání. Některé z pracovnic se stydí přiznat, že něco neumí a nevědí a navíc odmítají investovat svůj volný čas k dalšímu zvyšování kvalifikace. Podle mě jsou spokojeny samy se sebou, což plyne z odpovědí na otázku využití vlastních schopností při plnění pracovních úkolů. Tuto „demobilizující spokojenost“ považuji za velmi nebezpečnou, protože se projevila u obou srovnávaných skupin. Je bohužel velmi obtížné starší ženy přesvědčovat o výhodách zvyšování kvalifikace, protože i vlivem společenského klimatu nevidí žádné aktuální výhody.

Nicméně práce, kterou vykonávají je pro ženy důležitá a zajímavá, což dokazuje, jak vysokou pozici práce v jejich životě zaujímá. Většina žen po padesátce má již odrostlé děti a jsou schopny energii, kterou dříve věnovaly dětem, směřovat ke své práci. Při několika neformálních rozhovorech se zaměstnankyněmi této věkové kategorie z různých částí firmy mi všechny beze zbytku potvrdily, že je práce baví a připadá jim opravdu zajímavá. Tato odpověď byla příjemným překvapením pro vedení firmy, které očekávalo spíše nezájem.

Styl řízení je velmi důležitý pro ženy ve všech skupinách, protože bez dobrého řízení firma nemůže přežít. Vedení firmy očekávalo v této oblasti ještě lepší výsledky, protože věnuje dost času a prostředků na zlepšování vedení a školí v tomto směru vedoucí pracovníky na všech úrovních. Rozdíl mezi skutečností a očekáváním může být podle mě způsobený jednak tím, že většina školení proběhla nedávno nebo probíhají v současné době, takže se nemohla projevit v dostatečné míře, dále pak také osobními vazbami v kolektivech. V ženském kolektivu se problémy řeší mnohdy obtížně a v ojedinělých případech nejdou vyřešit jinak, než radikálně.

Služebné starší ženy jsou spokojené s množstvím pracovníků ve skupině, což je odlišný výsledek od krátce zaměstnaných žen. Tento výsledek jsem předpokládala a má souvislost se zkušenostmi, které ženy nasbíraly během svého pracovního působení ve firmě. Umí si lépe rozvrhnout a zorganizovat práci, neztrácí čas zbytečnými pohyby a celkově lépe využijí čas určený k pracovní operaci. Nezkušené pracovnice se jim nemohou rovnat a z toho pramení jejich nespokojenost.

Vztah k firmě je hodnocen značně rozpačitě, s ohledem na vzdělání pracovníků měly být otázky podle mého názoru pokládány srozumitelněji. Ženy mnohdy nedokázaly určit, čeho se otázka týká, neviděly za otázkou nic konkrétního. Domnívám se, že při jinak formulovaných otázkách by odpovědi mohly být jiné. Přesto jsem přesvědčená, že otázky jsou odpovězeny pravdivě tak, jak to pracovnice cítily. Takto vyjádřená nespokojenost krátce zaměstnaných žen třeba s hospodařením s výrobními prostředky by pro firmu mohla být užitečná, protože v této oblasti je stále co zlepšovat.

Celková otevřenost, s jakou ženy odpovídaly v tomto dotazníkovém šetření, může být důvodem ke spokojenosti vedení firmy, protože svědčí o otevřenosti v komunikaci, ke které se vedení firmy hlásí. Zaměstnankyně se nemusí bát projevit svůj názor na situaci. Za svůj názor nahlas projevový nebyl nikdo jakkoliv potrestán, například horší prací nebo horším ohodnocením. To koresponduje podle mého názoru s vysokou mírou demokratičnosti ve vedení firmy, kterému pochopitelně lze vytýkat různé chyby a nedostatky, ale jistě ne nedostatek otevřenosti. Služebně mladší pracovnice často reagují nepřiměřeně na zadaný úkol, což se u déle zaměstnaných pracovníků nestává.

Jako jedna z věcí, které překvapily vedení firmy při vyhodnocování získaných dat, je vyjádřená nespokojenost s možností pracovního postupu. Management očekával na tuto otázku více kladných reakcí, protože řada zaměstnanců původně přijatých na místo operátora se postupně vypracovala na slušnou pozici. Pravda je ovšem taková, že takto povýšení zaměstnanci se dotazníkového šetření neúčastnili a s touto skutečností vedení firmy nepočítalo.

Jednoznačně se sice nepotvrdila ani jedna z výzkumných otázek, v některých aspektech hodnocení pracovní spokojenosti dala vedení firmy za pravdu. Odpovědi byly v některých případech velkým překvapením, jako například ne příliš vysoko hodnocená možnost profesního růstu. Odpovědi na jiné otázky se daly předpokládat – například nedostatečné mzdové ohodnocení. S ohledem na informace o průměrné mzdě, které jsou nám předkládány sdělovacími prostředky, odpovědi pracovníků nepřekvapují. Na druhé straně se jasněji ukázala řada problémů, které se buď neřešily, nebo se jejich řešení odkládalo na pozdější dobu. Některé nedostatky bude nutno řešit bezodkladně, například v otázce bezpečnosti práce a používání osobních ochranných pracovních prostředků. Jiné otázky naproti tomu řešeny nebudou, což se týká negativně hodnoceného způsobu a výše odměňování. S uvedenými odpověďmi vedení víceméně počítalo a překvapením by spíše bylo, kdyby se ukázal jiný výsledek.

Podle mého názoru je škoda, že se výzkumu účastnilo málo pracovníků věkem přes padesát let, přestože jich je na daném oddělení značný počet, což mohlo ovlivnit do jisté míry výsledky výzkumu. Vysvětluji si to tím, že se nechtějí zabývat vyplňováním dotazníků a považují to jen za ztrátu svého času. Také skutečnost, že se výzkumu účastnily pouze ženy pracující ve výrobě, dává šetření jen jeden rozměr. Bylo by zajímavé srovnání, pokud by se účastnili i vedoucí nebo techničtí pracovníci. Domnívám se také, že pokud by bylo možné nejen rozdat dotazníky, ale s každým pracovníkem pohovořit, bylo by to lepší pro větší porozumění pokládaných otázek, protože pracovníce považovaly otázky mnohdy za nepochopitelné a příliš abstraktní. Takto vedený výzkum by byl ovšem mnohem náročnější nejen na čas, ale i na administrování dotazníku.

Těmito typy výzkumu se zabývá Centrum pro výzkum veřejného mínění, které je ovšem zaměřené na širší populaci a zahrnuje vzorek veškerého ekonomicky aktivního

obyvatelstva. Jejich výsledky jsou tedy jiné, ale ukazují, že nejméně spokojenou skupinou jsou dělníci, lidé se základním vzděláním a konstatují, že mezi nejvíce spokojenou skupinu patří vysoce kvalifikovaní odborníci, lidé s vyšší životní úrovní a vyšším příjmem.⁵⁸

Velmi podobné odpovědi jsou v oblastech mezilidských vztahů na pracovišti, neboť ženy zaměstnané ve firmě EGSTON vykazují podobnou míru spokojenosti, či se stabilitou pracovního místa. Také spokojenost se zajímavostí práce nebo využití vlastních schopností je srovnatelná. Nespokojenost s výší odměny nebo péčí o zaměstnance je naproti tomu ve firmě hodnocena jednoznačně negativně, kdežto v odpovědích CVVM je nadpoloviční většina respondentů spokojena s výší svého platu, podobně je tomu i s péčí o zaměstnance. Příčinou je, skutečnost, že dotazníkové šetření v této práci se zajímá jen o jednu skupinu pracovníků, a to dělnic. Další příčinou je pouze základní vzdělání, které má většina respondentů mého šetření.

⁵⁸ Naše společnost 2011. In: *Spokojenost s jednotlivými aspekty práce: Tisková zpráva* [online]. 2005 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav v ČR

Pracovní spokojenost a sociální pedagogika

Tato práce se zejména ve své praktické části pokusila v rámci svých omezených možností o zjištění možných příčin pracovní spokojenosti. Poukázala na nutnost změn v oblastech bezpečnosti práce, na druhou stranu vedení firmy potěšila vysokou mírou spokojenosti s jistotou pracovního místa a dostatkem práce. Toto byly aspekty, se kterými firma nepočítala, a ukázalo se, jak moc na tom zaměstnankyním záleží. Podle mého názoru se tato vysoká spokojenost odrazila také na spokojenosti s atmosférou na pracovišti a dobrým způsobem vedení pracovního kolektivu. Chtěla bych ale upozornit na varovný výsledek v otázce ocenění zaměstnanců a nabízím možnost zavedení nefinančního odměňování zaměstnanců, jako je třeba pochvala vedoucího, a to ihned po odvedení dobré práce⁵⁹. Tento institut není ve firmě prakticky vůbec zaveden a to je spíše ke škodě. Lze s ním velmi dobře pracovat a dávám na uvážení vedení firmy, zda některá školení zaměřit také tímto směrem, ne je pouze zaměřovat na odbornost a zvýšení technických poznatků.

Dále bych chtěla upozornit na možnost dalšího vzdělávání a školení generace, která je v odborné literatuře označována jako 50+. Zastoupení žen v dotazníkovém šetření nekoresponduje se zastoupením žen ve firmě a fakticky se pohybuje kolem třiceti pěti procent. Toto číslo se bude zvyšovat a je nutné, aby byla firma na tento vývoj připravená. Neznamená to, že tyto ženy je potřeba propustit, ale naopak zachovat jejich pracovní místa a zvýšit jejich kvalifikaci tak, aby byly přínosem pro svého zaměstnavatele i nadále. Jako společnost jsme nastaveni neustále na kult mládeže, demografické údaje ukazují opačný vývoj⁶⁰.

Sociální pedagogika se ve svém užším pojetí zabývá výchovným působením na všechny skupiny obyvatel ve společnosti, které jsou nějakým způsobem znevýhodněné nebo rizikové. Mezi tyto skupiny mohou patřit jak dospívající mládež, tak i problematické skupiny dětí, stejně i dospělí nebo senioři, kteří potřebují nějakým způsobem pomáhat při řešení obtížných životních situací. Sociální pedagogika by měla působit všude tam,

⁵⁹BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9., st. 148

⁶⁰AGE MANAGEMENT: časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí. Praha: ANTECOM s.r.o., 2012. ISSN 1805-5524., st. 10

kde rodina nefunguje nebo nemůže fungovat. Sociální rozměr v tomto směru vytváří společnost, která svým postojem nebo zaměřením způsobila horší podmínky pro určité skupiny obyvatel. Sociální pedagogika se tedy snaží pomáhat těmto skupinám, které mají nějak znesnadněné podmínky života a snaží se minimalizovat třecí plochy. Snaží se o to hlavně pedagogickými prostředky, jako je například celoživotní vzdělávání, což je preventivní prostředek. Zde spatřuji velké možnosti sociální pedagogiky, protože vzdělávání dospělých, jako jeden z jejich cílů, má obrovské možnosti. Konkrétně získávání nových informací z oblasti nových technologických postupů, ale také jazykové vzdělávání nebo změny, které s sebou přináší neustále se měnící legislativa, jsou pro konkrétní firmu stejně důležité, jako pro celou společnost.

Závěr

Práce nemůže být bez lidstva a lidstvo nemůže být bez práce. Z těch nejstarších pramenů víme, že bez práce se lidé neobešli ani před několika tisíci lety, stejně tak se bez práce neobejdeme ani dnes. Změnil se sice její charakter, ale nezměnily se lidské pocity, které se při práci musí zákonitě projevit. Zejména v posledních dvou desetiletích se výrazně proměnil charakter práce, která se stala méně fyzickou a více duševní. To s sebou nese mnohá rizika poškození našeho zdraví, a to jak tělesného, tak i duševního. Nemusíme se tolik tělesně namáhat, ale o to více musíme přemýšlet.

Práce vždy byla a bude i nadále pro lidstvo důležitá veličina. Je proto žádoucí, abychom se v ní cítili spokojeně a celkově aby nám práce přinášela kromě finančního ohodnocení také další pozitiva, jako je dobrý pocit z kvalitně odvedené práce, málo stresu zaviněného nedostatkem času nebo radost ze setkání s kolegy na pracovišti.

Moje bakalářská práce vycházela ze snahy zjistit, co konkrétně přináší nejvíce spokojenosti v práci a co naopak je zdrojem nespokojenosti zaměstnanců. Pracovní spokojenost je tvořena řadou různých aspektů, a to vnitřních i vnějších. Někoho ovlivňují v určité životní etapě spíš ty vnější, jiný je orientován jen na vnitřní a vnější ovlivňují míru jeho spokojenosti jen málo. Protože v této firmě pracuji jako personalista, považuji za svůj prvořadý úkol zajistit co možná nejvyšší spokojenost zaměstnanců. Jsem si pochopitelně vědoma toho, že není možno nespokojenost s některými faktory, například se mzdovým ohodnocením, naprosto eliminovat. O to více bychom se všichni zainteresovaní v této oblasti měli snažit zjistit zdroje, které tuto nespokojenost přinejmenším sníží. Některé faktory není vhodné podceňovat a spoléhat jen na to, že v regionu není jiný srovnatelný zaměstnavatel. Předpokládám, že zjištěné výsledky pomohou vedení firmy lépe pochopit některé reakce zaměstnankyň a uzpůsobí tomu svou další filozofii současného fungování, ale především doufám, že výsledky nebudou bagatelizovány.

Cílem mé práce bylo poznat, které aspekty práce způsobují zvýšenou nespokojenost a které naopak přináší pocit spokojenosti. Tyto cíle jsem stanovila, protože mě spolu s vedením firmy zajímá skutečný stav na pracovišti.

Podle mého názoru cíl mé práce byl naplněn. Determinanty pracovní spokojenosti jeví se jako nejdůležitější pro zkoumaný vzorek léty a služebně starších respondentů je především fungující dobrý kolektiv, dobrá atmosféra na pracovišti a stabilita pracovního místa. Výsledek ukázal, že některé aspekty vyvolávají spíše nespokojenost, a to v případě způsobu předávání informací nebo mzdového systému ve firmě. Ukazuje se tedy, že i v současné hektické době trvá potřeba dobrých mezilidských vztahů, že zaměstnanci jsou spokojeni, pokud mají dobrý a fungující kolektiv, rozumí si se svými bezprostředními nadřízenými a oceňují neformální kamarádské prostředí, které na většině pracovišť v naší firmě převládá.

Vysoce hodnocená stabilita pracovního místa dává jasný signál, že i v dnešní moderní době potřebují mít lidé své jistoty, protože žít ze dne na den není pro většinovou populaci přijatelná alternativa. Navíc se stoupajícím věkem jsou tyto hodnoty více vyzdvihovány. Odměňování sice bylo hodnoceno negativně, na druhou stranu je potřeba zdůraznit, že většina oslovených žen si váží svého místa jako stabilního ve světě plném nestability a možných změn. Z uvedeného vyplývá, že peníze jsou potřebným, ale ne nejdůležitějším faktorem zajišťujícím absolutní spokojenost.

Jsem toho názoru, že mnou zjištěné výsledky, jsou velmi dobře využitelné v praxi firmy EGSTON, zejména pro pracovníky na všech úrovních vedení. Protože firemní struktura je tvořena převážně ženami na podřízených místech a muži na řídicích pozicích, zjištěné výsledky by měly pomoci zejména vedoucím pracovníkům řešit některé, v průběhu let vzniklé problémy. Těmi jsou například přezíravé chování k podřízeným nebo opakující se obsazování vedoucích pozic výhradně muži. Výsledky by také měly přispět při řešení konfliktních situací, ke kterým přirozeně dochází, a především pomáhat podporovat to chování, které je většinou populace hodnoceno jako společensky žádoucí, jako je kamarádství, otevřenost a ochota spolupracovat.

Resumé

Ve své práci jsem se zabývala určením determinant pracovní spokojenosti. Tento velmi složitý a nejednoznačný problém byl již mnohokrát zkoumán, přesto jeho řešení není snadné. Vnitřní a vnější faktory na nás působí různě, přesto jsem se pokusila v rámci své práce pojmenovat některé z nich. V práci jsem si položila dvě výzkumné otázky:

Jsou starší zaměstnankyně spokojenější, než mladší?

Jsou pracovnice, které pracují ve firmě delší dobu, spokojenější než ty, které nastoupily do pracovního poměru ve firmě EGSTON v průběhu posledních dvou let?

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se zabývám teoriemi pracovní spokojenosti, motivací pracovníků, jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Věnovala jsem se především mzdovému a nemzdovému ohodnocení a pracovním podmínkám zaměstnanců.

V praktické části jsem představila firmu EGSTON, především pak konkrétní oddělení, kde probíhal výzkum pracovní spokojenosti. Kvantitativním výzkumem jsem zjišťovala skutečnosti, které nejvíce ovlivňují spokojenost a nespokojenost pracovníků. Objasnila jsem některé skutečnosti, typické pouze pro tento výzkum, jako je výhradně ženský kolektiv a malá šance jiného zaměstnání. Zabývala jsem se nutností zlepšit komunikaci napříč celou firmou.

Cíl výzkumu byl podle mého názoru splněn. Sice se neprokázala skutečnost, která by jednoznačně podpořila názor vedení firmy, že jsou starší a déle zaměstnané ženy spokojenější, ale naopak se potvrdily moje soukromé odhady. Předpokládala jsem totiž, že starší ženy jsou méně spokojené v zaměstnání, ale, ale hodně jim záleží na dobrých vztazích s ostatními a jsou méně odhodlané k zásadním změnám. Nicméně výsledky lze velmi dobře využít v praxi naší firmy, protože ve výzkumu se odráží místní realita.

Literatura a prameny

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §16, písm. 1 a zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, §4

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a.s., 1994. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČADOVÁ, Naděžda, Miloš PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AC ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 1998. ISBN 80-7178-763-9.

CHAPMAN, Gary D a Paul E WHITE. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, c2012, 206 s. ISBN 978-80-7255-277-1.

KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti*. 1. vydání. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., Bratislava, 1979.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, spol. s.r.o, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1996. ISBN 80-7082-252-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: MANEGEMENT PRESS, Profit, a. s., 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PROVAZNÍK, Vladimír, Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

STEIGER, Thomas a Eric LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

VÍZDAL, František. *Základy psychologie*. 1. vydání. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.

VÍZDAL, František. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010.

AGE MANAGEMENT: časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí. Praha: ANTECOM s.r.o., 2012. ISSN 1805-5524.

E-mail noviny pro mzdové účetní a personalisty. Praha: VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2012. ISSN 1213-6387.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2012 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z:

http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/jihomoravsky_kraj_12_2012.pdf

Test: Je čas na změnu práce?. *Hospodářské noviny: Kariéra*. 2008, 7. ledna.

Naše společnost 2011. In: *Spokojenost se zaměstnáním* [online]. 2011 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav v ČR

Naše společnost 2011. In: *Spokojenost s jednotlivými aspekty práce: Tisková zpráva* [online]. 2005 [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav v ČR

III. Seznam příloh

Příloha č. 1: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Příloha č. 2: Dotazník pracovní spokojenosti

Příloha č. 3: Zpracované výsledky všech zúčastněných pracovníků podle věku a délky zaměstnání

Příloha č. 4: Ukázka sloupového grafu

Příloha č.1: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Znojmo	celkem	muži	ženy	absolventi škol a mladiství	volná pracovní místa	počet uchazečů na 1 pracovní místo	míra nezaměstn. %
Znojmo	8566	4288	4278	642	235	36,5	15,1
JM kraj	66435	34049	32386	4579	2289	29	10,4
ČR	545311	278718	266593	36120	34893	15,6	9,4

Zdroj: <http://portal.mpsv.cz>

Příloha č.:2 Dotazník pracovní spokojenosti

Dotazník pracovní spokojenosti

Právě máte před sebou dotazník sloužící k průzkumu vaší pracovní spokojenosti. Je zcela ANONYMNÍ!

Jeho dopovědi slouží ke statistickému zpracování a výsledky budou předloženy vedení společnosti.

Zdvořile vás proto žádáme, abyste odpovídali pravdivě, protože výsledky mohou přispět ke zlepšení vašich pracovních podmínek.

Odpovězte na všechny otázky, zakřížkujte tu odpověď, se kterou souhlasíte a která je pravdivá.

Vyplněný dotazník vhodte do boxu u vchodu do haly.

Jste:

muž	
žena	

Patříte do věkové kategorie:

do 20 let		21-30 let		31-40 let	
41-50 let		51-60 let		61 a více let	

Jak dlouho pracujete ve firmě EGSTON?

méně než 1 rok		1-2 roky		3-6 let	
7-10 let		11-13 let		14-16 let	
17-20 let					

Jak jste spokojena s následujícími okolnostmi Vaší práce?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Zajímavost práce					
množství práce					
mzdové ohodnocení					
možnost povýšení					
vztahy s přímým nadřízeným					
zaměstanecké výhody					
pracovní podmínky (hluk, světlo...)					
jistota pracovního místa					

Jak jste spokojena s komunikací ve firmě?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mám dostatek informací					
můj nadřízený vytváří prostor, abych se mohla vyjádřit					
naše firma se zajímá o můj názor					

Jak jste spokojena se vztahy na pracovišti?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mezi spolupracovníky panuje přátelská atmosféra					
spolupracovníci jsou ochotni mi pomoci					
s většinou lidí na oddělení mám přátelské vztahy					

Jak jste spokojena s možností rozvoje svého profesního růstu ve firmě EGSTON?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
při práci využívám své schopnosti a dovednosti					
mám dostatek příležitostí k rozšiřování svých schopností					

Mzda a odměny ve firmě EGSTON

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
výše odměny odpovídá mému výkonu a pracovnímu nasazení					
ve firmě je spravedlivá výše odměn					
práce zde mi dává pocit osobního úspěchu					
mám pocit, že moje práce je užitečná					
moje práce je zajímavá					

Jaký styl řízení panuje ve firmě EGSTON?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
můj nadřízený mě dobře vede					
můj nadřízený jedná spravedlivě					
v případě potřeby se mohu na nadřízeného obrátit					
můj nadřízený se zajímá o nápady spolupracovníků a využívá je					
myslím si, že naše skupina je dobře řízena					

Jaká je ve firmě organizace práce?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mám přiměřený čas na kvalitní výkon					
v naší skupině je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce					

Jaký je Váš vztah ke firmě EGSTON?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Myslím, že firma je dobře řízena					
jsem hrdý/á, že pracuji pro tuto firmu					
rozhodně bych naši firmu doporučila jako dobrého zaměstnavatele					

Příloha č. 3: Zpracované výsledky všech zúčastněných pracovníků podle věku a délky zaměstnání

Dotazník pracovní spokojenosti

Právě máte před sebou dotazník sloužící k průzkumu vaší pracovní spokojenosti. Je zcela ANONYMNÍ!

Jeho dopovědi slouží ke statistickému zpracování a výsledky budou předloženy vedení společnosti.

Zdvořile vás proto žádáme, abyste odpovídali pravdivě, protože výsledky mohou přispět ke zlepšení vašich pracovních podmínek.

Odpovězte na všechny otázky, zakřížkujte tu odpověď, se kterou souhlasíte a která je pravdivá.

Vyplněný dotazník vhodte do boxu u vchodu do haly.

Patříte do věkové kategorie:

136

do 20 let	4	21-30 let	23	31-40 let	54
do 20 let	2,9%	21-30 let	16,9%	31-40 let	39,7%
41-50 let	45	51-60 let	10	61 a více let	0
41-50 let	33,1%	51-60 let	7,4%	61 a více let	0,0%

Jak dlouho pracujete ve firmě EGSTON?

méně než 1 rok	7	1-2 roky	48	3-6 let	26
méně než 1 rok	5,1%	1-2 roky	35,3%	3-6 let	19,1%
7-10 let	31	11-13 let	18	14-16 let	6
7-10 let	22,8%	11-13 let	13,2%	14-16 let	4,4%
17-20 let	0				

Věk

<>

1. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?

<>

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
práce je zajímavá	21,3%	48,5%	25,0%	5,1%	0,0%
práce je dostatek	19,9%	34,6%	37,5%	7,4%	0,7%
mzdové ohodnocení	1,5%	5,1%	10,3%	28,7%	54,4%
možnost povýšení	0,7%	4,4%	12,5%	42,6%	39,7%
vztahy s přímým nadřízeným	18,4%	43,4%	25,7%	5,9%	6,6%
zaměstnanecské výhody	3,7%	6,6%	14,7%	28,7%	46,3%
pracovní podmínky (hluk, světlo...)	8,1%	17,6%	25,0%	24,3%	25,0%
jistota pracovního místa	2,2%	28,7%	39,0%	14,7%	15,4%

2. Jak jste spokojen/a s komunikací ve firmě?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mám dostatek informací	5,9%	25,0%	43,4%	18,4%	7,4%
můj nadřízený vytváří prostor, abych se mohla vyjádřit	19,1%	37,5%	27,2%	11,8%	4,4%
naše firma se zajímá o můj názor	0,7%	7,4%	32,4%	26,5%	33,1%

3. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mezi spolupracovníky panuje přátelská atmosféra	11,0%	38,2%	38,2%	8,1%	4,4%
spolupracovníci jsou ochotni mi pomoci	21,3%	52,2%	22,1%	2,2%	2,2%
s většinou lidí na oddělení mám přátelské vztahy	23,5%	59,6%	8,1%	7,4%	1,5%

4. Jak jste spokojen/a s možností rozvoje svého profesního růstu ve firmě EGSTON?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
při práci využívám své schopnosti a dovednosti	48,5%	30,1%	11,8%	7,4%	2,2%
mám dostatek příležitostí k rozšiřování svých schopností	7,4%	21,3%	35,3%	26,5%	9,6%

5. Mzda a odměny ve firmě EGSTON

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
výše odměny odpovídá mému výkonu a pracovnímu nasazení	0,7%	5,1%	12,5%	30,1%	51,5%
ve firmě je spravedlivá výše odměn	0,7%	3,7%	9,6%	31,6%	54,4%
práce zde mi dává pocit osobního úspěchu	3,7%	11,8%	25,0%	28,7%	30,9%
mám pocit, že moje práce je užitečná	22,8%	43,4%	23,5%	5,9%	4,4%
moje práce je zajímavá	22,8%	41,2%	23,5%	8,8%	3,7%

6. Jaký styl řízení panuje ve firmě EGSTON?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
můj nadřízený mě dobře vede	17,6%	35,3%	26,5%	14,7%	5,9%
můj nadřízený jedná spravedlivě	12,5%	25,7%	32,4%	19,1%	10,3%
v případě potřeby se mohu na nadřízeného obrátit	33,8%	44,9%	10,3%	6,6%	4,4%
můj nadřízený se zajímá o nápady spolupracovníků a využívá je	13,2%	41,9%	28,7%	9,6%	6,6%
myslím si, že naše skupina je dobře řízena	17,6%	32,4%	27,2%	15,4%	7,4%

7. Jaká je ve firmě organizace práce?

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
mám přiměřený čas na kvalitní výkon	0,7%	14,0%	22,8%	19,9%	42,6%
v naší skupině je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	8,8%	39,0%	30,1%	8,1%	14,0%

8. Jaký je Váš vztah ke firmě EGSTON?

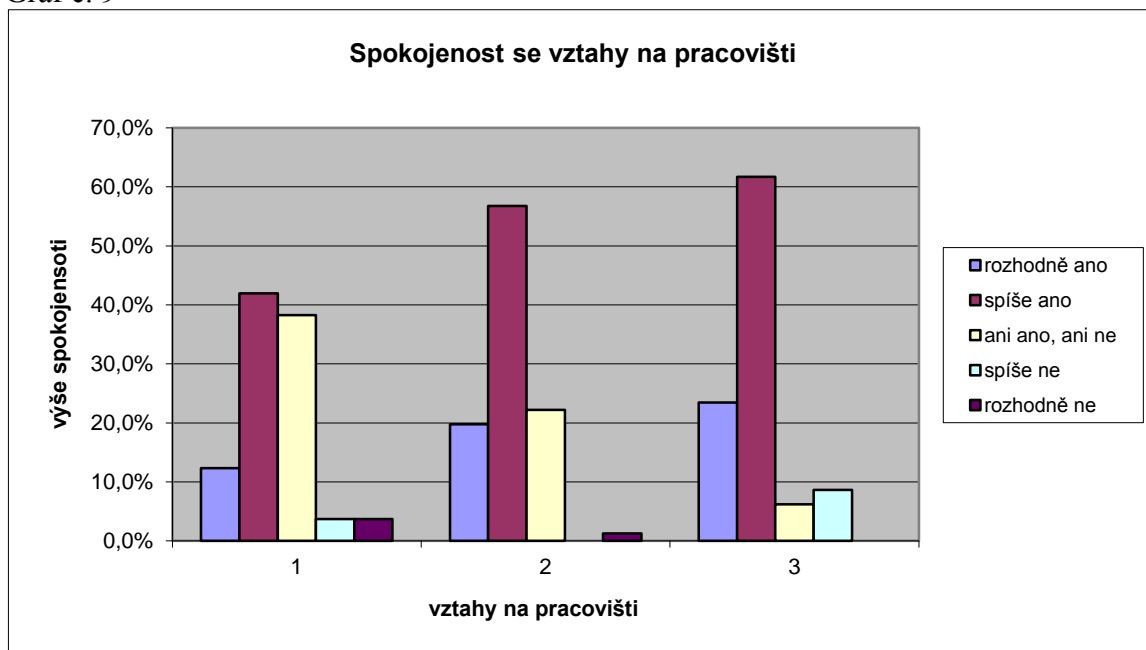
	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
Myslím, že firma je dobře řízena	5,1%	19,9%	41,9%	19,1%	14,0%
jsem hrdý/á, že pracuji pro tuto firmu	3,7%	14,7%	39,7%	23,5%	18,4%
rozhodně bych naši firmu doporučila jako dobrého zaměstnavatele	1,5%	14,0%	29,4%	23,5%	31,6%

9. Jak jste spokojen/a

	rozhodně ano	spíše ano	ani ano, ani ne	spíše ne	rozhodně ne
s dodržováním bezpečnosti práce	9,6%	52,9%	19,9%	11,8%	5,9%
s hospodařením s výrobním materiálem	4,4%	29,4%	37,5%	14,0%	14,7%
s vybaveností osobními ochrannými pracovními prostředky	2,9%	33,8%	27,9%	17,6%	17,6%
s atmosférou na pracovišti	1,5%	22,1%	30,1%	25,7%	20,6%

Příloha č. 4: Ukázka grafů

Graf č. 9



Graf č. 10

