

I VO MOŽNÝ

ANALÝZA FAKTORŮ SPOKÓJENOSTI V PRÁCI

Pokus o konstrukci teoretického modelu empiricky testovatelného.

Analýza faktorů spokojenosti v práci patří při praktické aplikaci sociologie průmyslového podniku k základním výkonům, jež jsou v této oblasti po sociologii požadovány. Podnikový sociolog, který obsazuje nově zřízené místo, i expert, jež byl přizván k externí spolupráci, setkávají se s tímto úkolem často mezi prvními požadavky ze strany vedení podniku.

Problém ovšem nebývá obvykle formulován jako požadavek na analýzu faktorů spokojenosti v práci. Řada charakteristik v komplexu determinant současné sociální situace průmyslového podniku působí, že u nás je kladena otázka faktorů spokojenosti v práci nejčastěji jako *problém příčin fluktuace*. Nepřiměřeně vysoký podíl směny zaměstnanců a nedostatek pracovních sil je pocíťován všeobecně jako tíživý stav a v některých podnicích přímo jako kritická situace. V zavedeném podniku se klíč k řešení zdá být ukryt ve správné odpovědi na dvě otázky: 1. jak *získat* nové pracovníky náhradou za pracovníky odcházející; 2. jak pracovníky jednou už získané v podniku *udržet*. Pozornost se logicky brzy přesunuje k otázce druhé: je nasnadě, že podaří-li se odpovědět na ni, netřeba si už tolik lámat hlavu s otázkou první.

Odchod pracovníků je způsobován jak vlivy vnějšími, takovými, které podnik měnit nemůže, tak příčinami vnitřními. Pozornost vedoucích pracovníků se pochopitelně soustředí na vnitřní příčiny: to je pole, kde jsou kompetentní. Jakmile je však jednou problém uvnitř podniku formulován nikoli jako problém náboru, nýbrž jako otázka zvýšení *stabilizace osazenstva*, není zapotřebí zvláštní kvalifikace k závěru, že v podniku zůstane pravděpodobně spíše ten zaměstnanec, který je tu spokojen, nežli ten, který spokojen není. Pro predikci dalšího vývoje a jako podklad k rozhodování se tak stává důležitým zjistit, *kterí* ze zaměstnanců jsou v podniku spokojeni a *kterí ne* a *proč*: vedení podniku si přeje znát míru spokojenosti v práci v jednotlivých složkách vnitřní struktury podniku a hlavní příčiny nespokojenosti. V tomto okamžiku často zadává tzv. „výzkum příčin fluktuace“.

Pro empirický výzkum je zjišťování „spokojenosti“ zjišťováním a měřením postojů. Teorie postojů v sociální psychologii předpokládá, že ve výzkumu se postoje prakticky jeví jako hodnotící znaky. Vyznačují se třemi

přívlastky: 1. jsou intencionální, tj. vztahují se vždy k něčemu, mají nějaký předmět, jímž může být cokoli; 2. vyjadřují určitou kvalitu, souhlas či nesouhlas, pozitivní či negativní hodnocení; 3. mají určitou intenzitu. Pojem, předmětem postoje je obvykle velmi komplexní struktura, která současně reprezentuje určitou konstelaci prvků, které tuto strukturu tvoří. V tom smyslu reprezentuje také pojem každého postoje určité zobecnění specifitějších reakcí.¹⁾

V případě „spokojenosti v práci“ je zcela zřetelně nutné předpokládat, že nejde o jednoduchý postoj, ale spíše o určitý syndrom postojů či alespoň o postoj s velmi bohatě diferencovanou strukturou prvků případně i velmi heterogenních. Přistupujeme-li k jeho zkoumání jako ke zkoumání stabilizačního či destabilizačního činitele s praktickými diagnostickými záměry, musí nás především zajímat, *z jakých faktorů či prvků se komplexní spokojenost v práci skládá a jaký je vzájemný vztah a váha těchto složek. Až zjistíme-li to a podaří-li se nám změřit postoj k práci v jednotlivých prvcích jeho struktury, teprve pak můžeme zadavateli (např. exekutivě podniku) poskytnout žádané podklady pro cílevědomé a zaměřené působení v klíčových nebo kritických dimenzích.*

Tato úvaha nám dává klíč nejenom k pochopení úlohy a smyslu analýzy faktorů spokojenosti v práci při diagnóze nežádoucí fluktuace, ale otevírá nám i přístup k operativní definici termínu. *Za faktory spokojenosti v práci považujeme ty prvky, na něž je celkový pocit spokojenosti v práci rozložitelný: mezi nimi a celkovou spokojeností nacházíme větší či menší míru pozitivní korelace. Celkový pocit spokojenosti v práci je potom komplexní postoj, jehož předmětem je práce a jenž může nabývat pozitivní nebo negativní hodnoty v různé intenzitě. Jako takový by měl být empiricky měřitelný na reliabilní škále – např. v určité hodnotě mezi 1 a 0. Pro jeho měření je významné, že tak jako každý postoj, i celkový postoj k práci může být verbalizován a vyjádřen jakožto mínění.*

1.1. Identifikace prvků struktury pojmu práce

První krok analýzy vnitřní struktury postoje k práci, identifikace prvků této struktury, musí vycházet z analýzy vnitřních dimenzí pojmu „práce“. Jazykově je to pojem mnohovýznamný: jen *Příruční slovník jazyka českého* podává osm významů tohoto slova. Sémantický rozbor by nás ovšem daleko nedovedl: některé uváděné významy jsou pro nás irelevantní, jiné chybějí. Nelze se vyhnout speciálnímu rozboru v daném referenčním rámci empirického výzkumu spokojenosti v práci. Sada relevantních faktorů může ovšem být různá podle druhu práce, její složitosti, sociálního charakteru, míry specializace atp. Nicméně, tak jako existuje jedno společné slovo a pojem, tak musí existovat i určitá sada znaků, jež působí jako jeho společný jmenovatel.

Hrubý rozbor nám dovolí pokusně předpokládat, že v daném kontextu je práce něco,

- co člověk dělá (činnost)
- co člověk „má“ nebo čím „je“ (zaměstnání, sociální postavení)
- kam člověk chodí (pracoviště).

¹⁾ Atributy pojmu „postoj“ podle Milana Nakonečného: *Sociální psychologie*, Praha 1970, str. 266 a 267.

(Tu je na místě upozornit, že daný kontext je formálně vyjádřen předložkou „v“. Je důležité, že se ptáme, jak je člověk spokojen v práci; kdybychom se totiž ptali, jak je spokojen s prací, změnil by se kontext a obsah pojmu by se zúžil jen do první uvedené dimenze. I toto užší vymezení pojmu je možné, my však zatím chápeme termín vždy širše a zůstáváme u problematiky spokojenosti v práci, tedy u analýzy širšího pojmu o třech dimenzích.)

Další specifikací těchto tří dimenzí dostáváme tuto *základní sadu prvků* komplexní struktury pojmu „práce“:

1. Pojmem „práce“ rozumíme vynakládání určité fyzické nebo duševní energie: na postoj k ní má vliv, zda je více či méně *namáhavá*.

2. „Práce“ je pro jedince také objektivizací určitých jeho schopností, ať vrozených nebo získaných profesionálním výcvikem (kvalifikace); na postoj k práci tedy působí, jak jsou v ní *využívány odborné schopnosti* zaměstnance.

3. Pojem „práce“ implikuje určitý způsob zapojení do sociálních vztahů, neboť lidská práce není myslitelná jinak než jako spolupráce. V moderní organizované společnosti musíme u sociálních vztahů kooperace rozeznávat dvě úrovně:

- úroveň formální (organizace práce ze strany podniku),
- úroveň neformální (neformální vztahy v pracovní skupině).

Postoj k práci je tedy dán i postojem k *organizaci práce* a postojem ke *skupině spolupracovníků*.

4. V „práci“ je obsažen i prvek zařazení do určité subordinační: do postoje k práci se promítá i postoj k *nadřazenému*.

5. V daném kontextu je možno „práci“ definovat jako činnost vykonávanou za odměnu: do jejího hodnocení je tedy nutně zahrnuto i *hodnocení výdělků* – mzdy či platu.

6. „Práce“ ovšem může být také prostředkem seberealizace: na celkový postoj k práci má vliv, zda člověka práce *baví* či *nebaví*.

7. Do své „práce“ promítá jedinec i projekt životních aspirací: určité konkrétní pracovní zařazení hodnotíme i podle toho, zda je v něm *potencionální možnost vzestupné mobility, kariéry*.

8. „Práce“ je zdrojem sociální prestiže: do postoje k práci se promítá i její předpokládaná *prestiž* v referenční skupině pracovníka, v jeho rodině a mezi známými.

9. V daném kontextu je v pojmu „práce“ obsaženo i místo, kde člověk pracuje (projevuje se to ve výrocích jako „chodím do práce, líbí se mi v práci“): je tedy složkou hodnocení práce i hodnocení *pracovního prostředí*.

K této základní sadě prvků spokojenosti v práci² o nichž budeme dále mluvit jako o faktorech spokojenosti v práci nebo jako o znacích práce, je zapotřebí učinit okamžitě tři poznámky:

Z a p r v é jsme si vědomi, že by jejich počet mohl být dále rozšiřován. Každá enumerace je neúplná. Zejména další snížení hladiny obecnosti by umožnilo rozložit každý faktor do celé sady prvků nižší úrovně (např. spokojenost s pracovním prostředím je složena ze spokojenosti s estetickou

² Uvažovaná sada bere v úvahu všechny významné faktory, které uvádí literatura o empirických testech pracovní motivace (srovnej zejména HERZBERG, 1959; IADOV, 1967; VITELES, 1953; souhrnná práce, kterou ohlašuje JUROVSKÝ nám nebyla v korekturách ještě k dispozici).

úrovni pracoviště, s hladinou hluku na pracovišti, s úrovní šaten a umýváren, kantýny ... atd. — a u ostatních znaků podobně). Máme-li však na mysli cíl naší analýzy, totiž konstrukci teoretického modelu empiricky testovatelného, víme, že maximálně široká škála faktorů by nebyla škálou optimální. Specifikaci je třeba zastavit na určité úrovni obecnosti, a tato úroveň musí být nejprve zvolena arbitrálně. Byla-li zvolena správně, to ukáže až opakované ověření ve výzkumné praxi.

Za druhé víme, že u každé konkrétní profese, a ještě výrazněji u každé konkrétní „práce“, bychom i na téže úrovni obecnosti našli ještě další specifické prvky, které by tuto sadu rozšířily. Iniciální zadání, jež působilo jako podnět úsilí konstruovat tento teoretický model, bylo shodou okolností formulováno tak, že vyžadovalo měření spokojenosti v práci na maximálně heterogenním souboru: na úplné pracující populaci ČSSR. Pomohlo nám to ocenit skutečnost, že existuje univerzální pojem práce a univerzální sada jeho charakteristik, kterou nalezneme jak v práci umývačky nádobí ve školní jídelně v obci Třemešná na Osoblažsku, tak v práci profesora Karlovy university, tak v práci artisty na volné perši s angažmá v cirkuse Evropa. Censusový seznam povolání má zhruba 11 000 položek a teoretický model má smysl jen tehdy, platí-li universálně.

Za třetí očíslování a uspořádání prvků v sadě faktorů nevypovídá zatím o jejich relativní závažnosti. Míra těsnosti vztahu jednotlivých prvků i jejich váha v celkové spokojenosti a tedy i konfigurace struktury pojmu bude ovšem ve skutečnosti rozdílná nejenom případ od případu, ale také v závislosti na profesi a na vyšších třídách zobecnění jednotlivých případů „práce“. Předpokládáme, že lze získat i určité obecné pořadí pro celý heterogenní soubor „úplná pracující populace ČSSR“. Řešení tohoto problému však je jedním z cílů našeho snažení a nemůže tedy stát na jeho začátku; zejména v tomto aspektu by bylo chybné předcházet empirickou analýzu.

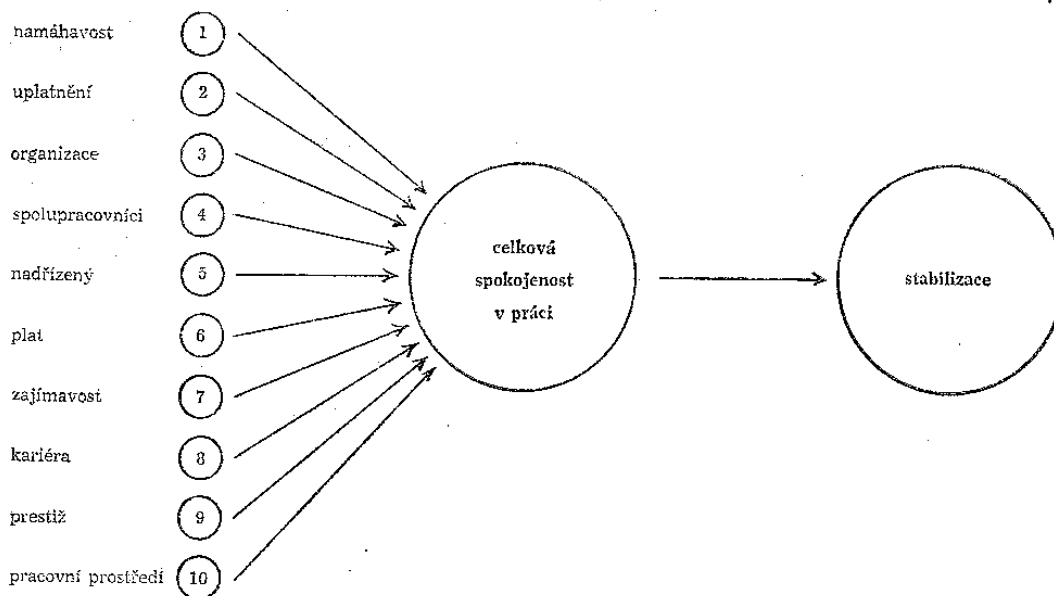
1.2. Spokojenost v práci a stabilizace

Náš předběžný, vnitřně zatím neuspořádaný index prvků struktury pojmu práce jakožto předmětu postoje má zatím jenom omezenou cenu. Chceme-li ho použít k analýze faktorů stabilizace, musíme nejprve zodpovědět otázku, jaká je skutečná souvislost mezi spokojeností a stabilizací.

Jestliže jsme „spokojenost v práci“ definovali jako postoj, bude jen logické, jestliže i „stabilizaci“ budeme definovat z tohoto aspektu. *Stabilizací pracovníka tedy nadále rozumíme postoj, jehož předmětem je „odchod ze závodu“*. Také tento postoj může nabývat pozitivních či negativních hodnot o různé intenzitě. Na pozitivní maximum na postojové škále stabilizace můžeme umístit pracovníka, který na odchod ze závodu ani nepomyslí a je rozhodnut zůstat až do penze; na opačném pólu stojí zaměstnanec, který setrvává v podniku jen proti své vůli a je rozhodnut odejít okamžitě, jakmile mu to okolnosti dovolí.

Jaká je však souvislost mezi těmito dvěma postoji, spokojeností a stabilizací? Zdravý rozum, který jsme už citovali v úvodu, říká, že spokojený pracovník = stabilizovaný pracovník a vice versa; stačí zjistit míru a faktory jeho spokojenosti a známe míru i determinanty jeho stabilizace; viz schéma na str. 79.

Toto zjednodušené schéma ovšem trvale neobstojí. Předpokládáme, že



mezi spokojeností v práci a stabilizací je těsný vztah. Těsnost tohoto vztahu je proměnná, jen teoreticky však může dosáhnout hladiny totožnosti. V každém podniku existují i spokojení pracovníci, kteří odcházejí, a nespokojení, kteří zůstávají a nehodlají odejít. Ze spokojenosti nevyplývá nutně stabilizace a destabilizace nemusí být vždy podmíněna nespokojeností. Šipka, která tu naznačuje závislost, prochází silovým polem intervenujících proměnných.

Již na první pohled rozeznáváme dva druhy takových proměnných. Vztah mezi spokojeností a stabilizací může být ovlivněn

1. určitou situací zaměstnance uvnitř podniku
2. determinantami vzhledem k podniku vnějšími.

Tyto vlivy nemůžeme opominout. Zaslouží si zevrubnější pozornosti.

1.2.1. Situace zaměstnance v podniku jako intervenující proměnná.

Situací zaměstnance v podniku rozumíme určité specifické uspořádání komplexu vnitřních okolností, jež limitují chování zaměstnance v podniku a určují jeho sociální pozici a status. *Status* zaměstnance v podniku (v práci) je legitimně dán především jeho výkonem. Protože tato závislost platí do jisté míry i obráceně (zaměstnanec na základě určitého výkonu dosáhne určitého statu; pak je ale takový výkon od něho nejen nadále očekáván, ale je mu i umožňován) můžeme říci, že *status těsně souvisí s výkonem*. *Formálně je sociální status vyjádřen zařazením do podnikové hierarchie*. Pro toto zařazení jsou však legitimní i jiné činitele nežli činitel výkonu: je respektována např. i délka zaměstnání v podniku, příslušnost k určité profesi, stupeň kvalifikace apod. Vedle formálního statu existuje i *status neformální*, který je dán nikoli zařazením do oficiální podnikové hierarchie, ale neformálním oceněním a prestiží v referenční skupině – například v určité rozhodující skupině lidí v oboru nebo v podniku. Mezi formálním a neformálním statem nacházíme souvislost, jejíž hodnota je proměnná. Funkční je vysoká pozitivní korelace, můžeme se však setkat i s nízkou nebo nulovou, v extrémních případech i s negativní korelací.

Pro naše další úvahy je důležité, že kromě legitimních determinant formálního a neformálního statu určují situaci zaměstnance v podniku ještě některé další okolnosti podnikového (pracovního) klimatu. *Podnikové klima* je z hlediska zaměstnance určité milieu pro získávání a přiřazování statu; jeho prvky jsou dány úrovní řízení, způsobem a účinností kontroly výkonu, existencí neformálních klik, mechanismy vazeb mezi chováním, odměňováním a kariérou zaměstnance, systém vedlejších gratifikací a podobně.

Některá specifická uspořádání komplexu vnitřních okolností do vybraných konstelací propůjčují zaměstnanci zvláštní pozici v podnikové struktuře; budeme o nich dále mluvit jako o attributech „speciálního statu“.

Patří sem například taková konstelace okolností, jež nakonec umožňuje zaměstnanci podávat nízký výkon aniž by se to projevilo na mzdě, pracovat jenom část pracovní doby a zbytek prolelkovat, produkovat beztrestné zmetky, učinit si z úřadu pracoviště pro vedlejší zaměstnání či pobírat některé jiné vedlejší výhody a gratifikace apod.

(Ač to zní tvrdě a neakademicky, nejčastěji jde o to, že speciální status dává zaměstnanci možnost krást. Co máme na mysli můžeme ilustrovat na příkladu číšníka v horské chatě, který popravdě uvádí, že jeho práce je nelidská dřina, organizace ze strany podniku je mizerná, spolupracovníci jsou smečka vlků, nadřízený zloděj a idiot, plat sám spíš žebrácká almužna, práce nudná až k smrti, vyhlídky na postup žádné, prestiž povolání mizivá a prostředí, ve kterém pracuje je zakouřený sklep s celodenním umělým osvětlením, který ohrožuje jeho zdraví. Probrali jsme všechny leprvky spokojenosti v práci a získali všude negativní hodnocení — celková spokojenost by měla být minimální. Přesto však jde o dokonale stabilizovaného pracovníka, který na otázku, zda uvažuje o změně a hodlá odejít, odpovídá rozhodně záporně: víte vy, na kolik já si tu přijdu?).

Kolokvialismus „přijít si na“ v sobě ve zvoleném příkladě skrývá ty faktory, jež leží mimo formální, sociálně legitimní „pravidla hry“ institucionalizovaného pojmu „práce“ v širším slova smyslu. O „speciálním statu“ zaměstnance hovoříme vždy, když jeho situace v podniku je kromě definice legitimní definována zejména v takovémto „speciálním referenčním rámci“. Sada nelegitimních faktorů je neobyčejně široká a variabilní. Nebudeme se pokoušet o jejich systemizaci, jen k zvolenému příkladu dodáme, že to nemusí být jen nelegální příjem, ale také např. mlčky tolerovaný nízký výkon (nijak zvlášť placené, ale zato báječně pohodlné bydlo), jindy zase velká moc nad lidmi bez anebo s nefungující kontrolou, jindy pozice, z níž možno prokázat služby, vyžadující protislužby, atd.

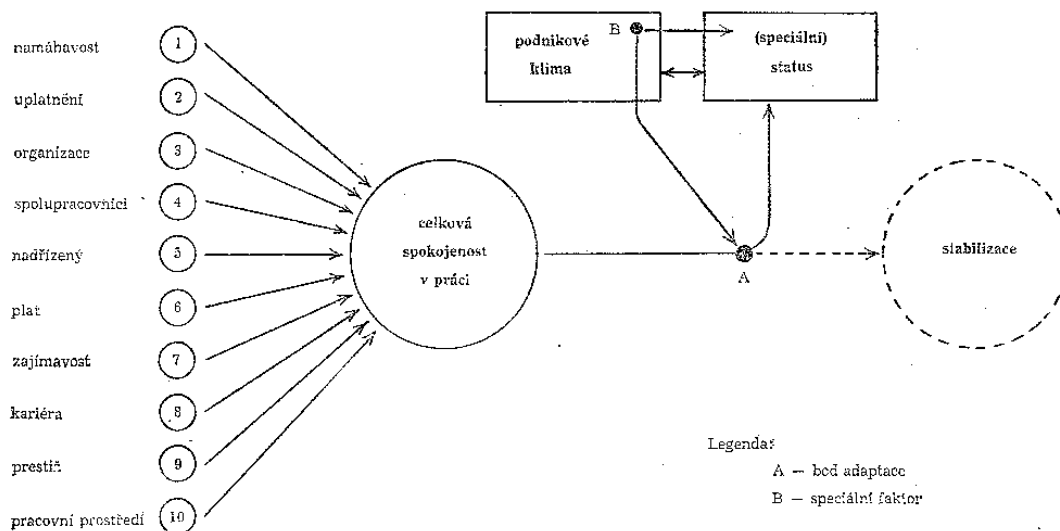
Speciální status však může být nejen takový, že jinak nespokojeného zaměstnance ovlivňuje pro setrvání tím, že mu propůjčuje „kladný speciální status“, obdařuje ho nějakou zvláštní výhodou. Může být i takový, že působí proti odchodu zaměstnance, využívá určitého jeho handicapu; tu pak mluvíme o „záporném speciálním statu“. Do záporného speciálního statu vtlačuje zaměstnance podnik zejména použitím právně legálních tlaků, jimiž mu může znesnadňovat nebo znevýhodňovat odchod; i zaměstnancovy vlastní citové vazby k práci či podniku, místu nebo kolegům a podobně ho však mohou do speciálního statu zatlačit.

(Je to například „záporný speciální status“ technika ve specializovaném podniku v malém městě, který je celkově v práci velmi nespokojen, má malý plat a i jinak je podnikem hrubě vykořisťován. Na odchod však nepomýšlí, resp. na pokusy o změnu zaměstnání resignoval: prosím vás, kde na mne budou čekat s uprázdněným místem po tři čtvrtě roku výpovědní lhůty? — a já si vůbec nemohu dovolit odejít, vzali by mi podnikový byt... ostatně, když já mám to řemeslo tak zatraceně rád...).

Jinými slovy, kladný speciální status způsobuje stav, kdy nespokojený zaměstnanec *nechce* odejít, záporný speciální status způsobuje stav, kdy *nemůže* odejít. Kladný a záporný speciální status se nevyklučují navzájem: působení „cukru a biče“ je dokonce velmi obvyklé. Mohlo by se i zdát, že rozlišování mezi nimi je zbytečné. Přes shodný výsledný efekt je tu však prakticky velmi významný rozdíl, který nemůžeme zanedbat, jako nemůžeme pro shodný efekt zanedbat rozdíl mezi svedením a znásilněním.

Pod „tlakem“ či „tahem“ své situace v podniku může tedy i v práci nespokojený zaměstnanec zůstat v podniku a mít vysoký index stabilizace: těsnost vazby mezi spokojeností a stabilizací se uvolnila, činitel spokojenosti nepůsobí na proměnnou „zůstanu – odejdu“, pod vlivem intervenující proměnné se vychýlil směr jeho působení a projevuje se např. v proměnné „budu se činit – udělám jen, co musím“ apod. Místo konfliktu s podnikem (každým tlakem na odchod nabývá vztah zaměstnanec–podnik vyhraněně konfliktního charakteru) se může zaměstnanec adaptovat na svou nespokojenost a zabudovat ji do svého postavení v práci: začne být spokojený s postavením nespokojeného zaměstnance, který zůstává v práci. Tato pozice je svým způsobem velmi lákavá. Člověk, který se adaptoval na vlivy mimo legitimní „pravidla hry“ práce je v postavení, jež mu dovo-luje tato pravidla beztrestně porušovat: má *speciální status*.

Původně načrtnuté schéma se tedy zásadně mění:



Uváděné příklady zatím demonstrovaly vliv situace zaměstnance v podniku na zeslabení těsnosti vztahu mezi zápornými hodnotami spokojenosti v práci a stabilizací. Sociální situace zaměstnance v podniku může ale působit i proti korelaci pozitivních hodnot: spokojený zaměstnanec nemusí být nutně stabilizovaný; může mít tendenci odejít, protože je ovlivňován vědomím, že jiní zaměstnanci mají speciální status, který jim přináší gratifikace mimo pravidla hry, kdežto on ne: rád by tedy odešel na místo, kde by i tyto výhody pobíral. Tato varianta bude patrně v praxi méně četná, uvádíme ji jen jako odpověď na otázku, zda navržený model funguje v kladné i záporné alternativě.

1.2.2. *Determinanty vzhledem k podniku vnější jako intervenující proměnná.*

Také o existenci vnějších vlivů jsme se už zmínili. Všimněme si jich nyní podrobněji. Není totiž také tak docela pravda, že na ně exekutiva podniku nemá žádný vliv. Můžeme je především rozdělit do tří skupin:

A. Vnější faktory, které podnik skutečně ovlivnit nemůže, nebo alespoň ne přímo a v žádoucí míře. Sem patří např. celková situace na trhu pracovních sil, právní normy, regulující zaměstnanecký poměr, státní mzdová politika aj.

B. Faktory, které sice leží vně podniku, ale které podnik při vynaložení extrémního úsilí alespoň do jisté míry ovlivnit může. Je to např. způsob dojíždění zaměstnanců do práce, bytová situace zaměstnanců apod. Tam, kde ve vztahu zaměstnanec—podnik vystupuje zaměstnavatel v roli výrazně silnějšího partnera, nebude se jimi asi exekutiva příliš zabývat. Při kritickém nedostatku pracovních sil se však zaměstnanci dostávají do výhodnější pozice. V takové situaci obvykle vedení podniku nahlédne, že stojí za to věnovat i těmto faktorům jistou pozornost, protože kdyby se ukázalo, že mají extrémní vliv na stabilizaci, vyplatilo by se vynaložit i extrémní úsilí o jejich změnu.

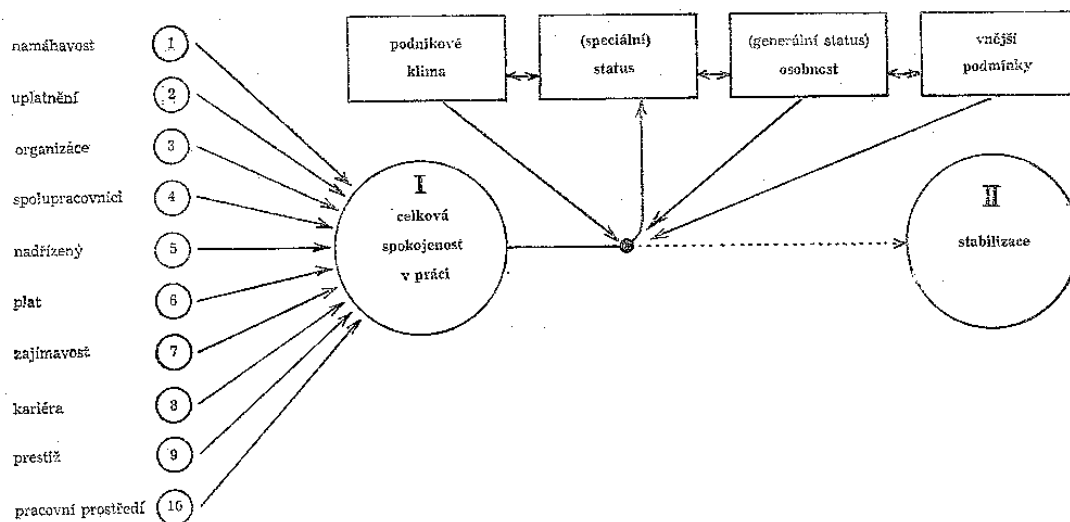
C. Faktory, které jsou u přijatého zaměstnance neměnitelné, které však podnik může brát v úvahu při náboru a přijímání nových zaměstnanců. Je to zejména osobnost zaměstnance jako jedince v širším sociálním kontextu. Musíme tu rozlišovat:

a) individuální psychické rysy zaměstnance. Tam, kde se to vyplatí, je možno nejvýznamnější z nich testovat při přijímání. Zkušený podnikový psycholog pak může doporučit zařazení i s predikcí pravděpodobnosti stabilizace při doporučeném i jiném než doporučeném zařazení;

b) individuální sociální charakteristiky zaměstnance. Sem musíme počítat především tzv. demografické znaky, protože právě ty jsou empirickým indikátorem širší sociální determinace individua: v pohlaví se promítá mužská a ženská sociální role, v rodinném stavu se promítá sociální zařazení do infrastruktur, jež je zároveň velmi důležitou součástí generálního statu, věk určuje příslušnost k výrazné subkultuře se specifickými reakcemi, vzdělání ovlivňuje výrazně nejenom schopnosti, ale i umístění práce v hodnotovém vzorci individua apod. Všechny tyto faktory sociální osobnosti zaměstnance (nebo též jeho „generálního statu“) mají velkou váhu jako intervenující proměnná ve vztahu spokojenost—stabilizace. Působí zejména snížení korelace mezi pozitivními podnotami spokojenosti a stabilizace, protože právě přes ně se projevují některé vnější vlivy, které odvádějí jinak spokojeného zaměstnance z podniku. Tak existuje nekonečně větší pravděpodobnost, že otěhotní žena než muž, téměř stejně velká pravděpodobnost, že bude spíše odveden muž než žena (zde snižuje korelaci jistý počet mladých mužů, kteří nejsou povoláni ze zdravotních důvodů), opět o něco menší, stále však ještě významná pravděpodobnost, že odejde studovat nebo na konkurs člověk mladý než starý apod. Sociální osobnost zaměstnance jako intervenující faktor působí ovšem někdy také v opačném směru: tak starší člověk spíše zůstane v podniku, i když tam není spokojen, protože je pro něho obtížnější (subjektivně i objektivně)

hledat si nové místo; ženatý člověk, který má už v místě zaměstnání byt, je méně mobilní než člověk svobodný, stejně tak člověk s vysokou speciální kvalifikací, než člověk s kvalifikací univerzální nebo žádnou apod.

Doplněním dalších intervenujících faktorů můžeme udělat další krok v konstrukci teoretického modelu:



1.3. Interkorelace mezi spokojeností, stabilizací a statem

Tím jsme zhruba vymezili silové pole vlivů, jímž je vystaven vztah mezi spokojeností a stabilizací. Nejvýznamnějším faktorem v tomto poli je (speciální) status zaměstnance. Vliv tohoto činitele na spokojenost v práci a stabilizaci je tak silný, že se vyplatí zabývat se zvlášť mechanismy vzájemného působení těchto tří jevů.

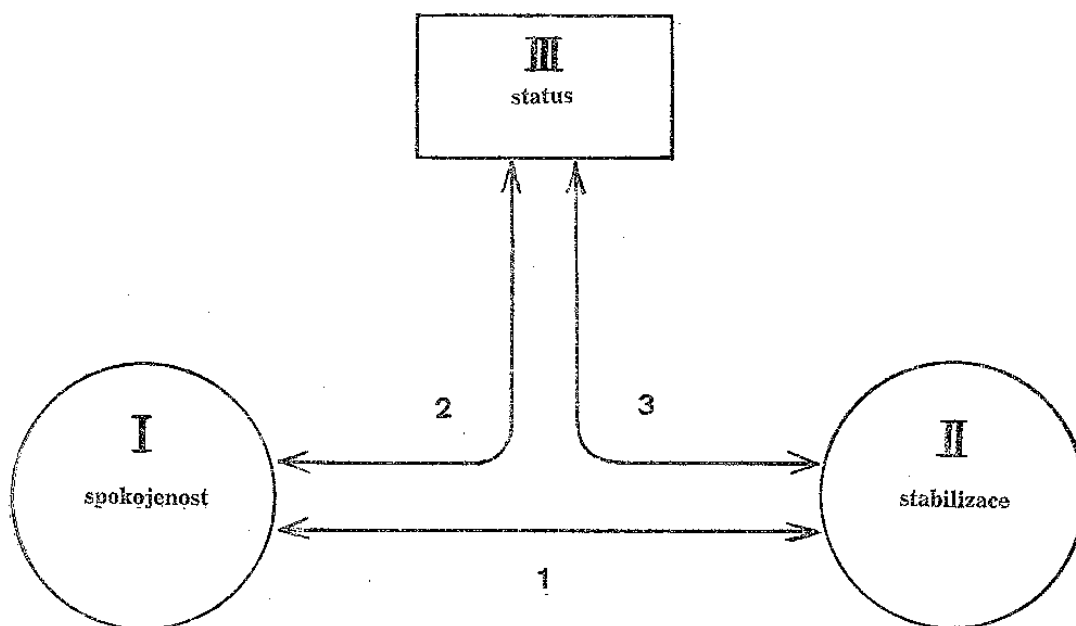
Ještě před prvním krokem analýzy je třeba znovu upozornit na to, že ve zkoumaném trojúhelníku vstupují v interkorelaci dvě třídy jevů: dva vrcholky obsazují postoje, na třetím je umístěn status. Zatímco postoj je *subjektivní* transformací objektivní skutečnosti (transformací hodnocením), status je element vysloveně *objektivní*. Je to něco, co je člověku přiřazováno zvnějšku, co je mu propůjčováno ne vždy zcela podle jeho přání.

(Status, který mu byl ve skupině propůjčen, může jedinec ovšem také hodnotit – zaujmout k němu postoj – ale to už je něco jiného. Nás nyní nezajímá – protože není ani zdaleka tak významné a bylo svým způsobem zachyceno mezi faktory spokojenosti v práci – působení postoje ke statu, ale působení statu samého jako objektivního činitele, ovlivňujícího určitým způsobem vztah dvou subjektivních postojů s těsnou asociací.)

Už první pohled na zkoumaný trojúhelník nám odhalí *vzájemnou* podmíněnost všech tří jevů. (Schema na str. 84).

O žádné straně tohoto trojúhelníku nemůžeme říci, že by označovala jednosměrnou determinaci: šipky schémat 1, 2 a 3 byly jen jistým zjednodušujícím předběžným konstatováním, neboť:

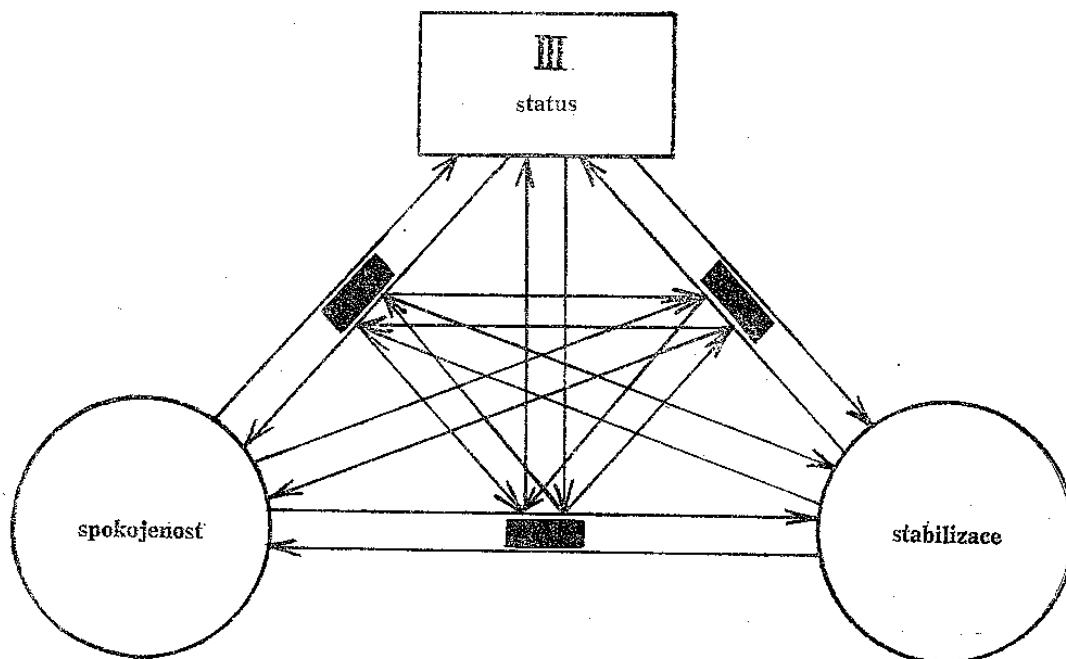
1. Vedle evidentního poznatku, že stabilizace je podmíněna spokojeností, sledujeme při podrobnějším zkoumání, že i spokojenost je v jistém smyslu podmíněna stabilizací. V lidské psychice existuje mechanismus na ochranu duševního zdraví, jež transformuje neměnitelné na přijatelné a nakonec vlastně na příjemné: co musíš, jako bys rád. Zaměstnanec, který



je v podniku stabilizován (= nepomýšlí na odchod) třeba i vnějšími okolnostmi, zaujímá k objektivně stejným skutečnostem zcela jiný postoj než zaměstnanec, který je na odchodu (třeba i z vnějších příčin) a racionalizuje si ztrátu solidarity s podnikem i kritickým postojem k faktorům spokojenosti v práci. Determinace spokojenosti a stabilizace je tedy alespoň potenciaálně oboustranná.

2. Také způsob, jakým jsme demonstrovali, jak lze vysvětlit, proč nízká spokojenost v práci nevede vždy k destabilizaci, nýbrž nachází svůj výraz ve vzniku speciálního statusu, byl jistým zjednodušením: ani tu nejde o vztah jednosměrný. Skutečnost, jaký má zaměstnanec status, evidentně zpětně ovlivňuje jeho hodnocení legitimních faktorů v práci. Také závislost mezi spokojeností a statem je tedy vzájemná.

3. Třetí strana trojúhelníku je nejzajímavější. Status a stabilizace jsou nejen navzájem podmíněny (stabilizace statem a status stabilizací), ale stav jejich závislosti výrazně ovlivňuje i obě zbývající strany trojúhelníka. Platí to ovšem univerzálně (stav kterékoli vzájemné závislosti mezi dvěma vrcholy trojúhelníka působí vždy zároveň na vztahy na zbývajících dvou přeponách), ale právě tu nejspíše nalezneme klíč k pochopení některých aspektů složité multideterminované struktury, kterou můžeme ve schématu vyjádřit takto:



Je dáno našim východiskem, že nás nejvíce zajímá základna tohoto trojúhelníka. Ze čtyř možných kombinací polárních hodnot postojů spokojenosti v práci a stabilizace

		Stabilizace	
		+	-
Spokojenost	+	A. vysoká spokojenost vysoká stabilizace	B. vysoká spokojenost nízká stabilizace
	-	C. nízká spokojenost vysoká stabilizace	D. nízká spokojenost nízká stabilizace

nemusíme věnovat další pozornost typům A a D; jsou variantami těsného vztahu a potvrzením triviální pravdy, že tyto dva jevy spolu výrazně souvisejí. Také u typu B nemáme už mnoho co dodat k tomu, co tu bylo řečeno: do této varianty se vztah mezi spokojeností a stabilizací dostává zejména působením faktorů vnějších, od nichž zkoumaný trojúhelník zatím abstrahuje. Zato pole C je místo, kde snad lze uchopit niť, jež nás provede některými významnými uzly zkoumaného klubka.

Už když jsme poprvé upozornili na skutečnost, že tato varianta existuje (viz 1.2.1.), zavedli jsme některé termíny, jež nám budou nyní užitečné. Řekli jsme, že působením určitého „nelegitimního faktoru“ může zaměstnanec v podniku získat kladný či záporný „speciální status“; působení tohoto statu uvolňuje těsnost vztahu mezi spokojeností a stabilizací zejména k typu C.

System závislostí je však složitější. *Varianta C je případ, kdy nízká spokojenost je provázána vysokou stabilizací. Tato nepřírozená vysoká stabilizace je způsobena vlivem speciálního statu; je to výsledek vazby mezi spokojeností a statem. Tato vazba je však trvale zpětně ovlivňována faktorem stabilizace, a to nejenom aktuální skutečností vysoké stabilizace, jež je výsledkem tohoto zvláštního vztahu, ale i latentní možností nízké stabilizace, jež je příčinou tohoto vztahu.*

Tato shrnující formulace postihuje mechanismus vzájemné závislosti dvou znaků a katalyzační působení znaku třetího přesně, ale také velmi abstraktně. Svou úporností klade snad až nepřiměřené nároky na abstraktní představitivost. Vyplatí se tedy věnovat místo konkrétnímu popisu dynamiky modelovaného vztahu.

Jak celý složitý mechanismus působí, proberem systematicky ve čtyřech možných variantách podmínek rovnováhy vztahu typu C. Aby se mechanismy ozřejmily, použijeme k jejich označení kolokvialismů, jež je pevně zasadí do praktických souvislostí a ulehčí čtenáři konfrontaci předkládaného teoretického modelu s jeho vlastním pozorováním.³

Prvním kolokvialismem, který zavedeme, bude označení vlivu latentní nízké stabilizace jako „vydírání“. Toto vydírání (tento vliv latentní varianty intervenující proměnné) se může projevit čtyřmi způsoby, pro něž máme tyto kolokvialismy:

- C 1. Když se vám to nelíbí, můžu jít jinam, ne?
- C 2. Když se ti to nelíbí, můžeš jít jinam, klidně.
- C 3. Drž hubu a dělej, stejně tě máme v hrsti a jinam nemůžeš jít.
- C 4. Hubu držím, ale co bych dělal, stejně mě máte v hrsti (a když mě chcete držet v hrsti, nemůžete mne zároveň vyhodit, ne?).

Typ C, varianta 1: *Když se vám to nelíbí...*

Je to varianta *kladného* speciálního statu, kdy *zaměstnanec vydírá podnik*. Vymáhá si speciální bonifikaci, vynucuje trvalé udělování speciálního, nelegitimního faktoru tím, že poukazuje na nízkou úroveň legitimních faktorů a operuje možnostmi, že by z nich vyvodil logický závěr a začal být nespokojený se všemi důsledky: jestli ne... (dostanu speciální odměnu), v takových podmínkách tu nemusím zůstat; a začnu tím, že na ně budu pěkně nahlas poukazovat a než mě vyhodíte, nadělám vám plno starostí tím, že si budu stěžovat; nemusím se bát, místo s tak mizernými podmínkami dostanu všude...

Typ C, varianta 2: *Když se ti to nelíbí...*

V tomto případě jde opět o *kladný* speciální status, *podnik však tu vydírá zaměstnance* poukazem na možnost změny svého postoje k jeho hrozbě odchodem: Jen nemluv, však my víme, na co si tu přijdeš; myslíš, že je to v pořádku? Jestli se nedohodneme, přestaneme zavírat oči, nelegitimní

³ O užití kolokvialismu při vysvětlování teoretického modelu psycholog E. Berne píše: „Kdykoliv se pokusíme obsáhnout všechno, co je zahrnuto v kolokviálním epitetu, jsme nuceni popsat celou stránku dlouhými učenými termíny, jež nakonec nesdělí tolik jako prohlášení, že jistá dáma je pěkná děvka a jistý muž že je křivák. Psychologické pravdy mohou být vyjadřovány pro akademické účely ve vědeckém jazyce, ale účinné pochopení praktických vztahů vyžaduje i jiný přístup“, (E. Berne: *Games people play*, Grove Press, New York 1967, str. 71).

faktor ti odejmeme, a kde si můžeš stěžovat? Prosím, jen si jdi, klidně, a hledej jiné místo s takovými výhodami . . .

Typ C, varianta 3: *Drž hubu a dělej . . .*

Třetí případ už je variantou *záporného* speciálního statu. *Podnik vydírá zaměstnance*, který nemá možnost operovat latentní možností odchodu, a vykořisťuje ho. Z této varianty podnik výrazně profituje v případě, že existuje efektivní systém kontroly výkonu v legitimních ukazatelích a jde o práci, která nevyžaduje žádnou vlastní iniciativu. Absolutní systém kontroly je ovšem absolutně nákladný a spotřebuje většinou víc než je profit z takového vztahu. Zároveň existuje jen málo profesí, kde nevádí úplná ztráta iniciativy ze strany zaměstnance. Vydírá-li tedy podnik zaměstnance z pozice: *mysli si co chceš, na tvou spokojenost kašlu*, stejně se odsud nedostaneš, zaměstnanec se většinou snadno hojí, neboť existuje také:

Typ C, varianta 4: *Hubu držím, ale co bych dělal . . .*

V této variantě *záporného* speciálního statu využívá *zaměstnanec* své slabosti a *vydírá zaměstnavatele*. Nedokáže zabránit sice svým ztrátám, musí v legitimních faktorech přijmout tvrdé podmínky, oplácí však a ulehčuje si situaci tím, že využije každé slabosti zaměstnavatele a dělá jenom co musí: *proč bych já se měl víc snažit . . .*

To jsou čtyři možné varianty kombinací determinant takového stavu vztahu mezi spokojeností a stabilizací, kdy nízká spokojenost v legitimních znacích je provázena vysokou stabilizací (vazba typu C). Varianty 1 a 2 vznikají intervencí kladného speciálního statu, varianty 3 a 4 intervencí záporného speciálního statu do této vazby. Je nutno podotknout, že varianty se vzájemně nevylučují. Naopak; ačkoliv jsou protichůdné, působí často současně: jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec používají i cukru i biče, střídají strategii okamžik od okamžiku, a výsledný vztah mezi spokojeností a stabilizací typu C je neustále balancovanou rovnováhou vzájemně protichůdných činitelů, napjatá dynamická spleť vyhrůzek a tolerancí, tlaků a tahů, vzájemného vydírání a blufování. Je až s podivem, kolik lidí takový dramatický vztah v životě potřebuje a dokáže se v něm nejenom zabydlet, ale i realizovat.

Je třeba totiž říci, že — ač by se to po předcházející analýze mohlo zdát podivné — vztahy typu C mívají vysokou stabilitu. Je to ovšem stabilita „podmíněná“: dokud podmínka trvá, vztah je resistentní vůči ostatním, jinak účinným destabilizátorům. Podmínkou variant 1 a 2 je speciální pozitivní faktor; zmizí-li tato podmínka, mění se typ C na typ D (nízká spokojenost = nízká stabilizace). Podmínkou variant 3 a 4 je tolerovaný nebo možný nižší výkon zaměstnance. Jestliže ve variantách 1 a 2 může kladný, speciální status přimět zaměstnance též k vysokému výkonu (vyžaduje-li to zachování speciálního faktoru), ve variantě 3 a 4 výkon zaměstnance je nutně inferiorní, jinak se i tu mění typ C na D. Můžeme říci, že u vazby *typu C je stabilizace v každém případě dotována podnikem*.

Klasickým případem speciálního statu je situace, kdy ředitel má poměr se sekretářkou. Ředitel těží ze svého oficiálního postavení a zneužívá sekretářku; sekretářka zneužívá toho, že je zneužívána a těží z toho ve svém oficiálním postavení. Mají se vzá-

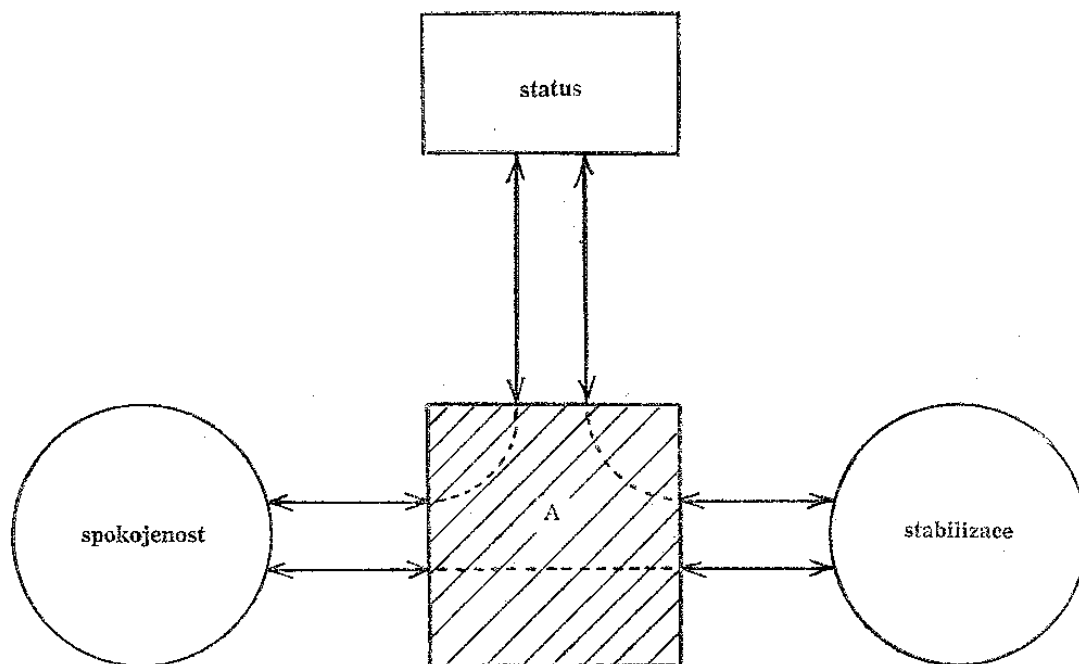
jemně v hrsti, a to činí jejich vztah velmi pevný: sekretářka, která se v takovém speciálním statu zabydlela, neodejde, protože by ztratila některé báječné výhody; šéf si takovou sekretářku nedovolí vyhodit, protože se bojí skandálu. Pevnost tohoto vztahu ovšem dotuje podnik: dostává nižší výkon jak od sekretářky, která se lajdá, a její nadřízený ji to nemůže vytknout, tak od ředitele, který má svázané ruce tím, že je kompromitován a (nejenom vzhledem k sekretářce) nemůže vždy fungovat s plnou autoritou.

Před pokusem o formulaci závěrů z načrtnuté analýzy musíme znovu připomenout dvě její základní omezení:

Z a p r v é : Předkládaná analýza není vyčerpávající. Vybrala si určitý detail ze skutečně fungujícího systému mechanismů, jiné oblasti modelu však nechala jen v hrubých náčrtech. Zejména úplná analýza mechanismu působení speciálního statu by byla krajně obtížná. Je dáno samou definicí pojmu, že se tu pohybujeme mimo rovinu „legitimních pravidel hry“, mimo legitimní stimuly a limity, penalizace a gatifikace, mimo formální systém vztahů, vlivů a vazeb. Neznamená to, že by v této rovině neplatila žádná „pravidla hry“; její pravidla však, protože nelegitimní, zůstávají explicitně neformulovaná: pohybuje se ex definitio v rovině neformálních struktur. Zákony, jež tu platí, jsou snad ještě přísnější než pravidla v oblastech struktur formálních, jsou však udržovány v skrytu a brání se analýze.

Struktury formální a neformální však tvoří jeden celek, bez vědomí o existenci jedné nikdy neporozumíme fungování druhých. Kdybychom nebrali na vědomí existenci neformálních struktur pro jejich obtížnou identifikaci, podobali bychom se při praktické analýze občas opilému muži, který hledá své klíče pod lucernou, protože je tu světlo, ačkoliv je ztratil na jiném místě, kde je ale tma. I když tedy nebudeme s to všechny prvky modelu empiricky testovat, brali jsme při jeho formulaci zřetel i k neformální rovině, pokud jsme to dokázali.

Z a d r u h é : Tento abstraktní model vztahů funguje vždy v určité konkrétní sociální situaci, jakoby ponořen do interferujícího silového pole širších souvislostí. Je tu na místě znovu připomenout silný vliv vnějších determinant, a z nich zejména vliv sociální osobnosti zaměstnance, jeho generálního statu. Zejména to, jestli někdo získá nebo nezíská speciální status je podmíněno jeho generálním statem. Zůstaneme-li u zvolených příkladů, ne každá sekretářka může vytěžit ze svého vztahu k řediteli speciální status — rozhodují o tom i takové vzhledem ke zkoumanému vztahu vnější faktory, jako je její věk, věk ředitele, věk a povaha ředitelovy manželky apod. Stejně tak speciální status číšníka v horské chatě může získat jen číšník, který je schopen v tak obtížných podmínkách podat požadovaný profesionální výkon, atd. Všechny činitele, jež vytvářejí silové pole celkové sociální situace, působí vždy současně, v nepřehledné kombinaci: jejich konkrétní sada a vnitřní konfigurace je empirickému zkoumání ve své úplnosti a komplexnosti nepřístupná. V schematickém zobrazení je můžeme presentovat jako prostor, pro který kobernetické modely zavedly termín „černá skříňka“. Je to místo, v němž se sledované dráhy neznámým způsobem vzájemně ovlivňují a moduluji. Výsledný model je pak přiměřeně jednoduchý:



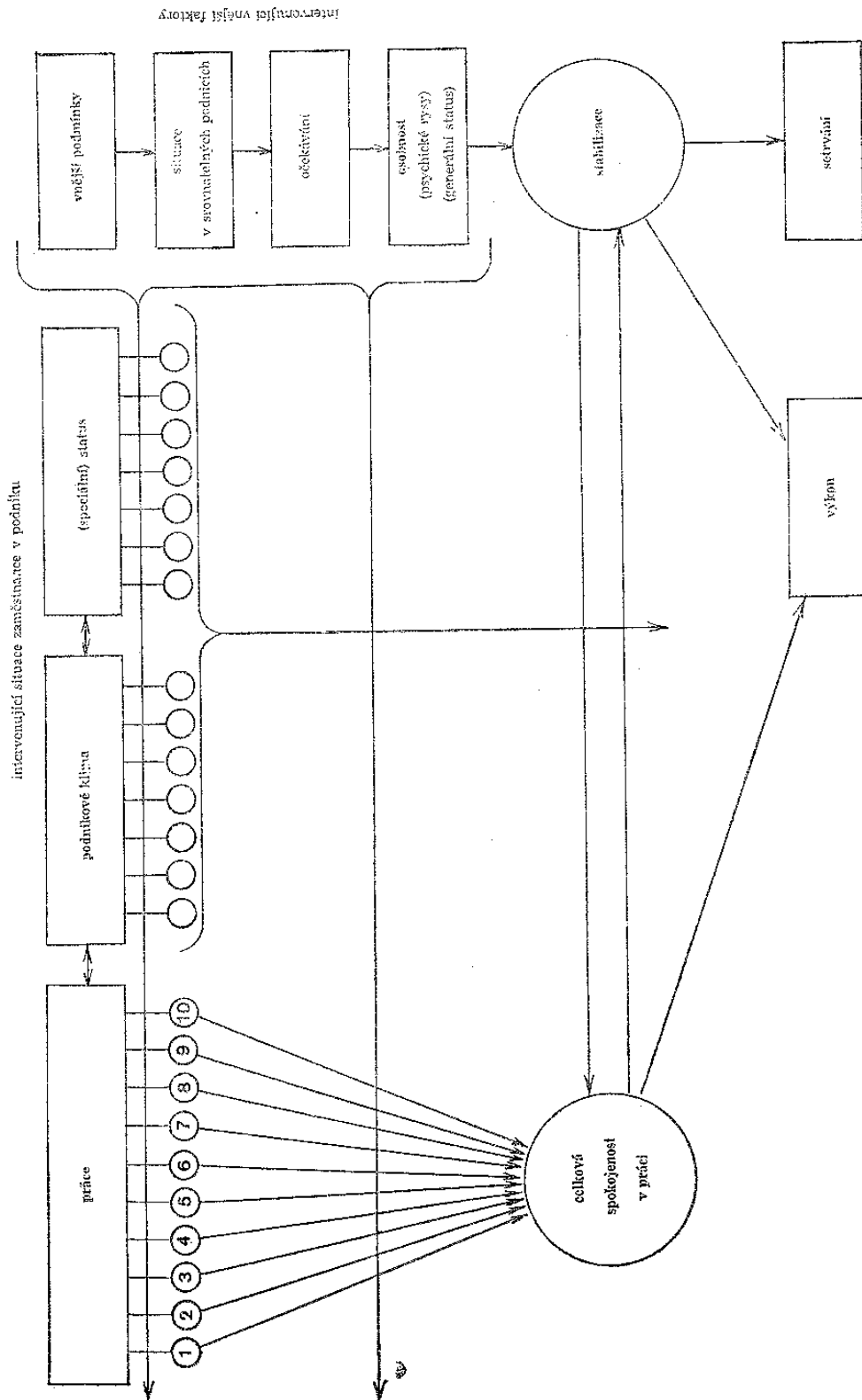
Legenda:

A - sociální, politické a osobní klima

Zdalo by se, že je to chudý výtěžek detailního rozboru. Něco světla jsme však již do této „černé skříňky“ vrhli modelovou analýzou působení speciálního statu. I když právě speciální znaky statu zatím nedokážeme operacionalizovat, neuzavírá to ještě možnost formulovat empiricky testovatelné hypotézy. Dokážeme-li změřit dvě ze tří zkoumaných proměnných (a to dokážeme – postoj k práci i stabilizace jsou verbalizovatelné a vyjádřeny jako mínění měřitelné na postojových škálách) a jsou-li ostatní podmínky konstantní, třetí neznámou můžeme dosazovat. Podmínky lze alespoň do jisté míry standardizovat tím, že postupně izolujeme soubory homogenní z hlediska charakteristik sociální osobnosti zaměstnanců: analyzujeme daný vztah zvlášť v souboru mužů a žen, kvalifikovaných a nequalifikovaných atd. Předpokládáme, že vnější podmínky budou do jisté míry standardizované určitou nezbytnou homogenitou širšího sociálního prostředí: situace na trhu pracovních sil je více méně stejná ve velkých oblastech, pracovní legislativa platí všude stejně apod.

S vědomím pravděpodobnosti povahy těchto předpokladů můžeme pak z načrtnutého schématu vyvodit několik pravidel:

- podnik, který má nízkou korelaci mezi spokojeností a stabilizací, má zřejmě vysoké procento pracovníků se speciálním statem;
- podnik, který může nabídnout svým zaměstnancům pozitivní speciální status, nemusí se tolik obávat korelace mezi nespokojeností a nízkou stabilizací;



- stejně tak podnik, který je nucen držet zaměstnance především záporným speciálním statem, musí si být vědom, že vysoké pozitivní korelace mezi spokojeností a stabilizací dosáhne jedině na úkor výkonu;
- a naopak, podnik, který má vysokou spokojenost v práci v rámci legitimních pravidel hry, nemusí povolovat zaměstnancům speciální status, aniž by se musel obávat destabilizace.

Stabilizace je tedy indikátorem spokojenosti v práci, definované jak v legitimních, tak nelegitimních složkách situace zaměstnance v podniku, s promítnutím vlivu osobnosti zaměstnance a širšího sociálního kontextu.

1.4. Spokojenost a stabilizace — subjektivní a objektivní aspekty modelu

Spokojenost i stabilizaci jsme definovali jako postoje, tedy z jejich subjektivního aspektu. Síly, jež je determinují a jež také interferují do jejich vzájemného vztahu, jsou naopak objektivní povahy. Už v definicích postoje („pohotovost k reagování“, „pohotovost k aktivizaci motivu“, „emocionální dispizice k jednání v určitém směru“³) je však vesměs jako základní charakteristika uváděna jistá latence k objektivaci. Objektivace postoje může být: 1. verbální — postoj se projeví jako mínění; 2. behaviorální — postoj se objektivuje jako chování. Výzkumníka často zajímá mínění, jež se dobře zaznamená a měří; jeho činnost je však jen instrumentální vzhledem k praxi, a ta si přeje znát predikci chování.

Každý pokus o konstrukci teoretického modelu spokojenosti a stabilizace v práci by byl tedy hrubě neúplný, kdyby postrádal zařazení do širšího referenčního rámce objektivních determinant a objektivních vyústění zkoumaných postojů. Alespoň v hrubém náčrtku se o to pokusíme v posledním schématu; viz str. 90.

Spokojenost a stabilizace v práci jsou tedy dva subjektivní postoje, jež se navzájem ovlivňují, jsou determinovány komplexní sadou objektivních faktorů a projevují se (vedle verbalizace) zejména ve dvou proměnných: ve výkonu a v setrvání v pracovním vztahu. Obě tyto proměnné jsou objektivní povahy a mají kardinální význam pro jedince i společnost.

LITERATURA

- Jadov, W. A., Rožin, W. P. a Zdravomyslov, A. G.: Čelovek i ego rabota, Moskva, 1967.
 Herzberg, F., Mauser, B., Synderman B.: The Motivation to Work, New York, 1959.
 Viteles, N., Moris, J.: Motivation and Morale in Industry, New York, 1953.

³ Srovnej Milan Nakonečný, cit. dílo, str. 263, 264.

Summary

In the present article, the author offers a tentative theoretical model of work satisfaction and its intercorrelations with stabilization in work and with professional status. After defining the feeling of satisfaction in work as a complex attitude towards „work“, he analyses the concept of the attitude. In this frame of reference „work“ is: 1. an extension of the physical and or the intellectual effort; 2. an expression of skill; 3. a necessity to participate in a social group, formal and or informal; 4. a certain place in professional hierarchy; 5. a way of gaining remuneration; 6. a self-realization; 7. an opportunity for a career; 8. a source of prestige; 9. a place of employment (work environment). Attitudes towards these items compose the complex of work satisfaction. Stabilization in work is also considered to be an attitude. The subject of this attitude is „to quit the work“. Functional link or intercorrelation between these two items occurs under interfering influence of the professional status. Not only a formal and an informal status count. A new concept was coined to express a special factor (tacit consent with low effort, possibility for illegal gratification, etc.) under the influence of which even a dissatisfied worker can be stabilized and vice versa: such a culturally illegitimate factor creates „special status“. The mutual influences of these three components are considered, with regard to external factors as general status, social and legal milieu etc.