

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Bc. Veronika Drnková

**LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ JAKO PROJEV PRACOVNÍ
SPOKOJENOSTI**

– PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÉ LOAJALITY

Employee loyalty as a manifestation of work satisfaction - psychological aspects of
employee loyalty

Praha 2015

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, Doc. PhDr. Rymešovi, CSc., za trpělivé odborné vedení, zejména za ochotnou a pečlivou odbornou podporu po celou dobu psaní práce.

Děkuji celé rodině a přátelům za podporu v období dokončování studia, zejména mému otci Vladimíru Drnkovi za inspiraci a podporu. Ivoně Drnkové Nemejovské za korektury a podporu. Jakubovi Tomanovi za pomoc s úpravou obrázků, trpělivost a podporu. Lucii Rubenové za adekvátní připomínky k textu.

Děkuji i přátelům a kolegům za praktické rady a zejména ochotu zastat část mých povinností v období soustředěné práce na diplomové práci.

Vřelé díky také směřuji všem ochotným participantům, kteří se účastnili náročných hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, i když všichni byli velmi časově vytíženi.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 17. 2. 2015

.....
Veronika Drnková

Obsah

ÚVOD	8
I. OBECNÁ TEORETICKÁ ČÁST	10
1. TEORETICKÉ ZASAZENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	10
2. PRACOVNÍ SPOKOJENOST	16
2.1 Pracovní spokojenost jako teoretický konstrukt	17
2.2 Aspekty pracovní spokojenosti	21
2.3 Teorie pracovní spokojenosti	32
2.4 Projevy pracovní spokojenosti	42
3. LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ	47
3.1 Vymezení a definice loajality zaměstnanců	48
3.2 Aspekty loajality zaměstnanců	50
3.3 Důsledky loajality zaměstnanců	53
3.4 Vztah pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců	55
3.5 Ovlivňování loajality zaměstnanců	57
II. EMPIRICKÁ ČÁST	58
4. ZAMĚŘENÍ A CÍLE EMPIRICKÉ ČÁSTI	58
4.1 Výzkumný problém	58
4.2 Výzkumné otázky	60
4.3 Vzorek a výběr	61
5. METODOLOGIE VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY	65
6. VÝSLEDKY	68
6.1 Tématické rozkrytí textu	68
6.2 Zobecnění kategorií a popis jejich vztahů	75
6.3 Identifikace základních kategorií	108
6.4 Návrh konceptu loajality zaměstnanců	110
6.5 Zpracování výzkumných otázek	121

7. DISKUZE.....	125
8. ZÁVĚR	129
POUŽITÁ LITERATURA	136
PŘÍLOHY	147

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je teoreticky vymezit loajalitu zaměstnanců v širším kontextu a na základě empirické části popsat koncept loajality zaměstnanců.

Pomocí využití teoretických poznatků, polostrukturovaných rozhovorů a kvalitativní metody tematické analýzy s prvky zakotvené teorie byla navržena koncepce loajality zaměstnanců. Koncepce odpovídá na výzkumné otázky, tedy formuluje teoretické vymezení loajality zaměstnanců, aspekty a důsledky loajality a možnosti ovlivňování loajality v rámci organizačních procesů.

Teoretické zdroje a výsledky kvalitativní analýzy společně poskytují bližší náhled na vztah pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců. Ukázalo se, že pracovní spokojenost ovlivňuje vznik a udržení loajálního vztahu zaměstnance s organizací, ale také může být důsledkem loajálního vztahu.

Mezi aspekty loajality zaměstnanců lze zařadit: osobnostní předpoklady a spokojenost, vzájemnost investic do vztahu, interpersonální důvěru, sdílení podobných hodnot a přesvědčení, zkušenosti, přání dobrého, morální podstatu, vyjasněná očekávání a mapování jejich případných změn z obou stran, znalost vzájemných cílů, ochotu nadřadit společný cíl nad cíl vlastní, odpovědnost vůči společným cílům, oboustrannou víru ve vztah, určitou formu společného vlastnictví, vzájemnou důvěru, podporu a zpětnou vazbu, tým a role v týmu, reputaci firmy ve smyslu jednostranného vztahu ještě před vstupem do firmy, manažera jako ztělesnění hodnot organizace.

Shrnutím poznatků teoretických zdrojů docházím k struktuře důsledků loajality zaměstnanců, kterými jsou: motivace, zvýšení výkonu, ziskovost, důvěryhodnost a vztahy. V rámci konceptu loajality zaměstnanců jsou také popsány možnosti, jak lze ovlivňovat loajalitu zaměstnanců skrze jednotlivé procesy řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova

Pracovní spokojenost, loajalita zaměstnanců, pracovní postoje

Abstract

The main aim of this thesis is defining employee loyalty in its entirety and describing the concept of employee loyalty based on a qualitative research.

The concept has been proposed by using theoretical knowledge, semi-structured interviews and qualitative method of thematic analysis with a partial process of grounded theory. The concept corresponds to the main research questions, and therefore formulates a theoretical definition of employee loyalty, loyalty aspects, and implications and possibilities of influencing loyalty within organizational processes.

The results obtained illustrate the relationship between the job satisfaction and employee loyalty. The job satisfaction affects building and maintenance of a loyal employee relationship with the organization, but it could be also the consequence of such loyal relationship.

The aspects of employee loyalty can include: personal skills, satisfaction, reciprocity of investments in the relationship, interpersonal trust, sharing of similar values and beliefs, experience, positive attitudes and desires, moral background, clear expectations and mapping of potential changes on both sides, knowledge of mutual goals, willingness to put common goals above individual ones, own responsibility towards common goals, mutual faith in the relationship, form of joint ownership, mutual trust, support and feedback, team and one's role in the team, reputation of the company in terms of one-sided relationship before joining the company as a manager, embodiment of the values of the organization.

Through the summary of the theoretical findings I describe the structure of the consequences of employee loyalty, which are: motivation, enhanced performance, profitability, credibility and relationships.

The concept of employee loyalty also includes the description of possibilities of influencing employee loyalty through various human resources processes.

Key words

Job satisfaction, Employee loyalty, Job attitudes

Seznam zkratk

HDS Hogan Development Survey (Hoganův rozvojový test)

JDI Job Descriptive Index (Index popisu pracovní pozice)

JDS Job Diagnostic Survey (Dotazník poznání pracovní pozice)

MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesotský dotazník spokojenosti)

ÚVOD

Ústředními tématy této práce jsou dva teoretické konstrukty z oblasti pracovních postojů, pracovní spokojenost a loajalita zaměstnanců. Teoretické zdroje umožňují studium konceptu pracovní spokojenosti z mnoha perspektiv, od 30. let 20. století je pracovní spokojenost zkoumána ve velkém i empiricky. Měření pracovní spokojenosti v organizacích představuje do jisté míry také indikátor dobré práce oddělení lidských zdrojů. Na základě měření bývá vytvořena strategie pro zlepšení pracovní spokojenosti, která buď není funkční, nebo je ekonomicky nevýhodná. Pracovní spokojenost představuje do jisté míry nestálou proměnnou s širokou paletou vlivů. Výsledky studií, které se zabývají dopady pracovní spokojenosti, neukazují kauzální vztah s výkonností zaměstnanců. V zahraniční literatuře bývají ústředním tématem buď aspekty, nebo důsledky loajality, méně studií se zabývá tématem komplexně. V české literatuře loajalita zaměstnanců postrádá teoretické vymezení, zmínky lze najít pouze v kapitolách odborné literatury spojených s motivací, angažovaností nebo závazkem k organizaci.

Loajalita zaměstnanců představuje koncept zajímavý nejen z pohledu sociálního zázemí v organizaci, ale také z důvodů ekonomických dopadů loajality na organizaci. Důkaz ekonomických důsledků loajality představuje základní argument podporující zájem organizací o koncept loajality. V praxi může být přínosné nejen popsání aspektů a důsledků loajality zaměstnanců, ale zejména popis možností, jakými může organizace loajální vztah podporovat v rámci procesů lidských zdrojů.

Obecně práce pojednává o teoretickém vymezení loajality zaměstnanců ve větší šíři, také o jejím vztahu k pracovní spokojenosti a o možnostech jejího ovlivňování v rámci konkrétních organizačních procesů. Výzkumné otázky se zaměřují na identifikaci základních atributů, aspektů a důsledků loajality zaměstnanců, neopomíjí také praktické využití navrženého konceptu loajality.

Mezi hlavní cíle práce patří:

1. teoretické vymezení loajality zaměstnanců,
2. explorace větší šíře tématu v kontextu ostatních pracovních postojů a
3. návrh koncepce loajality zaměstnanců.

Pracovní spokojenost obecně bývá velmi často zmiňována nejen v odborných publikacích pracovní psychologie, ale také bývá velmi často v organizacích měřena, sledována a na základě výsledků těchto měření jsou nastavovány další procesy. S konceptem loajality to tak není, i když lze předpokládat, že loajalita zaměstnanců má vyšší dopad na ekonomické výsledky organizace (Reichheld, 1996), než spokojenost zaměstnanců. Loajalita je koncept velmi komplexní, složitý, filozoficky a morálně ukotvený. Otázkami zůstává: lze pro něj najít místo v moderní organizaci? Lze racionálně argumentovat pro jeho sledování, podporu a možnosti rozvoje na loajalitě založených organizací? Jak loajální zaměstnance do organizace vybrat a jak v nich loajalitu podpořit?

I.OBECNÁ TEORETICKÁ ČÁST

1.TEORETICKÉ ZASAZENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Cílem kapitoly je stručné vysvětlení pojmů v textu dále užívaných, jejich vzájemných vztahů a zdůraznění rozdílu ve významu těchto termínů.

Pracovní postoje

Postoje obecně definuje Tureckiová (2009, s. 24) jako „*predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace.*“

Příčiny pracovních postojů popisují Salancik a Pfeffer (1978, s. 229) jako „*1. individuální vnímání a hodnocení afektivních komponent práce a jejího prostředí, 2. informace ze sociálního prostředí o tom, které postoje jsou vhodné, 3. vlastní vnímání důvodů minulého chování, které je ovlivněno kauzální atribucí.*“ Převzatou definici Salancika a Pfeffera výrazně ovlivňuje zaměření dvojice autorů na přístup k postojům, podle kterého vývoj postojů výrazně ovlivňuje vnější prostředí.

Obecnou definici termínu postoj poskytuje např. Kociánová (2010), upravena na pracovní kontext by zněla takto: pracovní postoje vyjadřují vztah člověka k práci, jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem a událostem v práci (převzato a upraveno dle Kociánové, 2010).

V odborné literatuře najdeme víceméně podobné členění složek pracovních postojů na afektivní, kognitivní a behaviorální (např.: Štikar, Rymeš, Riegel, a Hoskovec, 2003; viz také Tureckiová, 2009; Zhu, 2012). Pracovní spokojenost a závazek (commitment) jsou zároveň označovány za základní pracovní postoje (např.: Wexley a Yukl, 1977; viz. také Brief, 1998; Weiss, 2002; Harrison, Newman a Roth, 2006). Tato práce se primárně věnuje loajalitě zaměstnanců, která je považována za jeden z projevů pracovní spokojenosti.

Pracovní motivace

Lawler (1973) zdůrazňuje důležitost znalosti motivátorů jedince k predikci jeho chování. Motivace tedy představuje základní předpoklad k vykonávání určité činnosti spolu se schopnostmi nutnými k jejímu zvládnutí dle Kollárika (1986). Armstrong (2012) také považuje motivy za důvody k vykonávání konkrétní činnosti. Motivace podle něj odkazuje na cíle, které si člověk volí a na způsoby, kterými cíle naplňuje.

Tureckiová (2009, s. 20) definuje motivaci jako „*proces, který je spouštěn (iniciován) působením vnitřních hybatelů, příčin jednání, označovaných právě jako motivy (nebo také pohnutky). Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující stav, který subjekt může interpretovat jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, vychýlení z fyziologické či psychické rovnováhy.*“

Předchozí definice vysvětluje potřeby jako hlavní motivátory člověka, jejich nenaplnění může jednak motivovat k činnosti vedoucí k jejich nasycení. Nemožnost potřeby naplnit v dlouhodobém horizontu však naopak frustruje. Pracovní motivaci tedy můžeme vidět v postupném uspokojování vlastních potřeb.

Arnold (2005) popisuje tři komponenty pracovní motivace, jde o směr (za čím jedinec jde), snahu (kolik energie vkládá) a trpělivost (jak dlouho jedinec vydrží). Míra výskytu těchto komponent může pravděpodobně vyjádřit míru motivovanosti jedince k dosažení daného cíle.

Motivace má velký význam v měření produktivity, efektivity a výkonu. Vzhledem k pracovní spokojenosti se mluví o potřebách a jejich naplnění jako o podmínce k pracovní spokojenosti, ovšem i pracovní spokojenost, příp. nespokojenost může motivovanost výrazně ovlivnit. V rámci motivace a motivovanosti k práci se také hovoří o souladu hodnot vnitřních a hodnot organizace. Výrazný nesoulad může vést nejen k nespokojenosti pracovníka, ale v extrémních případech až ke kontraproduktivnímu chování zaměstnance v organizaci. Motivační teorie sehrály významnou roli při zpracovávání teorií pracovní spokojenosti, např. Herzbergova dvoufaktorová teorie, či Vroomovo pojetí pracovní spokojenosti z nich přímo vychází.

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost představuje teoretický konstrukt, který se v průběhu času stal velmi sledovaným kritériem kvality práce oddělení lidských zdrojů. Již od 30. let 20. století se v řízení lidských zdrojů projevuje snaha pracovní spokojenost definovat, identifikovat faktory a vlivy na pracovní spokojenost a kvantitativně ji měřit.

Definice pracovní spokojenosti se velmi výrazně měnila v průběhu času, a to zejména podle zaměření empirického výzkumu. Bližší přehled je uveden v další kapitole, pro představu zde uvádíme dva pohledy na pracovní spokojenost.

Locke (1969, s. 316) definuje pracovní spokojenost jako „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav vyplývající z posouzení vlastní práce nebo pracovních výsledků*“.

Wexley a Yukl (1977, s. 93) popisují pracovní spokojenost jako „*obecný postoj k práci, založený na hodnocení rozdílných aspektů práce*.“

Pro účely této práce vycházím z předpokladu, že pracovní spokojenost představuje jeden z hlavních pracovních postojů (dle Brief, 1998; viz. také Weiss, 2002). Význam postojového pojetí spočívá v základech postojů. Postoje jsou tvořeny předchozí zkušeností a následně jsou v čase relativně konzistentní. Struktura konceptu se pak utváří afektivními, kognitivními a behaviorálními aspekty. I když podstata postojů spočívá v jejich stabilitě v čase, behaviorální projevy postojů mohou být v čase a situaci nekonzistentní. Tento fakt představuje nosnou informaci pro praktické využití teoretických konstruktů pracovních postojů (pracovní spokojenost, závazek, angažovanost, atd.).

Závazek (commitment)

V širším pojetí lze závazek definovat jako „*ochotu vytrvat v aktivitě*“ (Cooper-Hakim a Viswervaran, 2005, s. 241).

V užším slova smyslu se jedná o závazek vůči organizaci, který bývá definován jako „*psychologické přilnutí (attachment) pracovníků k jejich organizaci*“ (Chen, Tsui a Farh, 2002, s. 339), případně jako míra identifikace jedince s organizací (Armstrong, 2012).

„Závazek (commitment) je stav bytí, ve kterém se jedinec stává svázaný jeho chováním a činy s jeho přesvědčeními, která udržují jeho činnost a jeho zapojení. Závazek je to, co nás přiměje k tomu, abychom dělali, to co děláme a pokračovali v tom, i když výsledek není zaručen.“ (Salancik, 1977, s. 62)

Salancik (1977) dále upozorňuje na to, že pro praxi je důležité určit behaviorální indikátory závazku, tedy postoje vůči organizaci. Hackett, Lapierre a Hausdorf (2001) předkládají zajímavý pohled na vztahy jednotlivých typů závazku. Rozlišuje profesní závazek, závazek vůči organizaci, nadšení pro pracovní pozici a nadšení pro práci. Vztah mezi těmito typy závazku popisuje tak, že nadšení pro práci ovlivňuje nadšení pro pracovní pozici, která má následně vliv na profesní závazek i závazek vůči organizaci.

Furnham a Taylor (2004) rozdělují závazek podle jeho příčiny na investiční, sociální a závazek založený na shodě hodnot a cílů. Dělení je podle nich umělé a zřídka se jednotlivé typy projevují samostatně. Dělení zde uvádím za účelem identifikace aspektů závazku. Na základě tohoto tvrzení usuzuji, že investiční závazek bude pravděpodobně velmi silně založen na racionálním zhodnocení investic a výnosů, a to nejen tady a teď, ale i na základě minulých zkušeností a hodnocení budoucí perspektivy pracovního vztahu. Sociální závazek bude pravděpodobně založen na potřebách sociálních, jako je sounáležitost ke skupině, potřeba sociální opory ve skupině, ve které pracovník tráví většinu svého bdělého času. Můžeme říct, že bude založen spíše na intuitivním rozhodování a na emočních vztazích na pracovišti. Racionalita či emocionalita je otázkou u souladu hodnot a cílů, jde o vnímanou shodu pracovníkem, čili dle mého názoru záleží i na jeho osobnostních charakteristikách, zda má sklon racionalizovat situaci k pozitivnímu obrazu, nebo naopak. Případně zda vnímání a hodnocení situace nechává na intuici a nehledá primárně racionální argumenty.

Cooper-Hakim a Viswesvaran (2005) uvádí rozdílnost mezi závazkem k organizaci a k zaměstnání jako takovému, v praxi totiž bývá závazek vůči zaměstnání vyvolán strachem z možné ztráty jistoty.

V posledních letech není zkoumání závazku zaměřeno pouze na identifikaci s organizací, ale také na identifikaci se spolupracovníky, nadřízenými, pracovním prostředím atd. Závazek bývá v literatuře využíván ve smyslu synonyma k loajalitě zaměstnanců. Coughlan (2005) se zaměřil právě na odlišení těchto dvou teoretických konstruktů, loajality a závazku. Závazek popisuje jako psychologický attachment

k organizaci, který se pak silně vztahuje k fluktuaci. O loajalitě píše jako o morální a etické sounáležitosti s organizací, nebo jejími součástmi a behaviorálním indikátorem bude spíše chování ve smyslu organizačního občanství (citizenshipu).

Logickým vyústěním této diferenciací je představa závazku (commitmentu) jako sociálního závazku. Zaměstnanec bude pravděpodobně stabilně vykonávat činnosti, které jsou pro organizaci přínosné, a to z toho důvodu, že k organizaci a jejím součástí psychologicky přilnul. Loajalita představuje koncept založený na morálním a etickém souladu pracovníka a organizace, loajalita bude pravděpodobně oboustranná, tedy pracovník bude loajální vůči organizaci a organizace vůči pracovníkovi. Důvodem loajálního postoje pak bude soulad morálních a etických hodnot a jejich naplňování.

Loajalita zaměstnanců

V zahraniční odborné literatuře nepadá shoda o konkrétním významu loajality v pracovním kontextu. V české pracovní-psychologické literatuře pojem loajalita takřka nefiguruje. Význam pojmu loajalita je v české literatuře uváděn pouze v souvislosti s absentérstvím nebo s tendencí k odchodu z organizace.

Širší koncept loajality se objevuje v angloamerické literatuře, ve které můžeme nahlédnout model loajality v pracovním kontextu od filozofických kořenů, přes interkulturní problematiku až k možnosti aplikovat loajalitu v řízení organizace (např. formou na loajalitě zaměřeného vedení). Překvapivou shodu odborníků najdeme v pojetí pozitivního vlivu pracovní spokojenosti na loajalitu zaměstnanců, včetně empirických důkazů (např. Chen a Wallace, 2011; Turkyilmaz, Akman, Ozkan a Pastuszak, 2011). Na základě této informace předpokládám, že pracovní spokojenost, nebo spíše absence pracovní nespokojenosti, pravděpodobně představuje základní podmínku pro vytvoření loajálního vztahu s organizací, příp. jejími představiteli, zástupci.

Mezi prvními popsal loajalitu v pracovním kontextu Royce (1908), zaměřil se na její filozofický základ. Ve své publikaci popisuje loajalitu jako etický princip. „*Loajalita je relativní pojem, loajalita naznačuje existenci určitého objektu, příčiny, které je dávana najevo veškerá loajalita, musíme zvažovat, co (kdo) je vhodným objektem loajality*“ Royce (1908, s. 14-15). Podle Royce loajalita zahrnuje veškeré morální právo, podle něj není loajalita afektivní, naopak velmi výrazně podléhá kontrole, jak naznačil v definici, loajalita k nesprávnému objektu může mít negativní dopady.

V rámci snahy o definici loajality autoři často zmiňují vztah, či přímo přílnutí (attachmentu) k organizaci. Tato práce se zaměřuje na loajalitu z pohledu postoje, jehož základ tvoří přesvědčení a „víra“ v organizaci, dodržování organizačních pravidel a ochota vykazovat vyšší míru snahy. Loajalita se významně přibližuje k hodnotovému a motivačnímu souznění organizace a zaměstnance.

Tato práce je inspirována tzv. na loajalitě založeným vedením (loyalty-based management), autorem této koncepce je společnost Bain. Koncepci na loajalitě založeného vedení představil odborné veřejnosti Frederick Reichheld (1996; viz také Reichheld, 2001). Frederick Reichheld popisuje pozitivní dopady zaměstnanecké loajality na organizaci v tržním prostředí, zaměřuje se na organizace, jejichž hlavním cílem je zisk.

Angažovanost (engagement)

V současnosti se většina vedení lidských zdrojů organizací zaměřuje vedle pracovní spokojenosti také na angažovanost zaměstnanců. Angažovanost představuje konkrétní projevy chování v práci, které mohou pomoci dosažení ekonomických cílů organizačního celku. Harter, Smidt a Hayes (2002) popisují klíčové předpoklady angažovanosti jako kognitivní, afektivní a konativní. Kognitivní předpoklady spočívají převážně v pochopení strategických cílů, hodnot organizace zaměstnancem a v racionálním souznění zaměstnance s nimi. Afektivní předpoklady zahrnují emocionální soulad s organizačními cíli a hodnotami. Konativní představují ochotu vykazovat více snahy než je minimum očekávané na dané pozici.

Definice angažovanosti v literatuře překvapivě není jednotná, vybírám základní přístupy k teoretickému vymezení angažovanosti. Cook (2008) popisuje angažovanost jako závazek vůči organizaci, jako víru v organizaci, v to, co za ní stojí a připravenost vykonat více, než se od zaměstnance primárně očekává. Cook (2008) se zabývá vlivem angažovanosti zaměstnanců na servis klientům, tedy na ovlivňování profitu organizace skrze angažované zaměstnance a jejich kontakt s klienty.

Další definice angažovanosti může být vnímána jako zjednodušující: „*zapojení a spokojenost zaměstnance, stejně jako nadšení pro práci*“ Harter et al. (2002, s. 293). Možná důležitější než samotná definice je identifikace požadavků nebo předpokladů pro vznik angažovanosti. Harter et al. (2002) v rámci společnosti Gallup vytvořili nástroj na

měření angažovanosti zaměstnanců, jde o dotazník Q12. Dle Hartera et al. (2002) je angažovanost něco, co zaměstnanec nabízí, nelze ji od zaměstnance vyžadovat.

Aby zaměstnanec angažovanost nabídl, mají být splněny tři následující podmínky:

- 1.zdravá psychologická smlouva, která předpokládá oboustranný vztah důvěry;
- 2.zaměstnanecká potřeba identifikovat se s organizací a jejími hodnotami, což se projevuje vírou v produkty organizace apod.;
- 3.zaměstnanecká potřeba rozumět kontextu, ve kterém organizace funguje.

Harter et al. (2002) popisuje model psychologického vlastnictví, ke kterému vedou čtyři stupně, nejdříve musí mít člověk *motivaci*, důvod k tomu být součástí organizace, následně se může *identifikovat s organizací*, identifikace se projevuje tak, že k popisu sama sebe zaměstnanec využívá charakteristiky organizace. Následně může zaměstnanec *internalizovat*, tedy vnitřně přijmout hodnot a cíle organizace. Následuje *psychologické vlastnictví*, což naznačuje na postojový stav mysli, který zahrnuje pocit, že je člověk psychologicky poután k organizaci.

Na závěr lze shrnout odlišnosti jednotlivých teoretických konceptů: pracovní spokojenosti, závazku, angažovanosti a loajality. Cook (2008) upozorňuje na nezaměnitelnost těchto konceptů, podle něj mohou být zaměstnanci loajální k organizaci, mohou být i spokojeni se svou prací, ale i za ideálních podmínek nemusí vykazovat prvky angažovanosti. Projevy angažovanosti (Cook, 2008) jsou v pýše zaměstnance na organizaci, ve vášni a energii dávat organizaci více než je nutné.

2. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Účelem kapitoly je představit a shrnout teoretické vymezení pracovní spokojenosti, které poskytují odborné zdroje. V rámci kapitoly popisují nejen definici pracovní spokojenosti, její aspekty a důsledky, ale také teorie pracovní spokojenosti a způsoby nástroje jejího měření.

2.1 Pracovní spokojenost jako teoretický konstrukt

Pojem pracovní spokojenosti nemá v literatuře jednotnou definici, ani jednotné teoretické vymezení. Na druhou stranu jde o velmi populární konstrukt, který je empiricky zkoumán ve větší míře od 30. let 20. století. Měření pracovní spokojenosti bylo plošně implementováno do praxe řízení lidských zdrojů, kde má mimo jiné i funkci kontrolního mechanismu „dobré práce“ oddělení lidských zdrojů.

Primárním účelem měření pracovní spokojenosti v praxi je monitorování spokojenosti zaměstnanců a následná identifikace možných změn, které by k vyšší pracovní spokojenosti mohly pomoci. Sledování pracovní spokojenosti a navrhování následných změn na základě průzkumů pravděpodobně hraje roli marketingového nástroje pro podporu reputace organizace na trhu práce. Předpokládá se, že pokud oddělení lidských zdrojů sleduje spokojenost zaměstnanců, dostatečně se o zaměstnance zajímá a stará. Vnímání průzkumů spokojenosti v praxi mezi zaměstnanci nebývá pozitivní, vzhledem k tomu, že výsledky nemívají z hlediska zaměstnanců praktické důsledky. V některých organizacích jsou průzkumy spokojenosti i manipulovány s účelem uspokojit a umlčet oddělení lidských zdrojů.

Premisa „spokojený zaměstnanec se stane výkonným zaměstnancem“ byla přijímána až do chvíle, kdy byl kauzální vztah těchto dvou proměnných empiricky vyvrácen (např. již Brayfield a Crockett, 1955). Vztah spokojenosti a výkonnosti není tak prostý, jak se na první pohled zdálo, i když by byl tento fakt jistě výhodným zjištěním. Ne nadarmo je nazýván „*Svatým grálem*“ (Landy, 1989, s. 420) organizačního chování. Landy (1989) dále rozpracovává vztah spokojenosti a výkonnosti, popisuje pracovní spokojenost jako jednu z možných reakcí jedince na podnět (spojený s prací). Tato reakce je pak potenciální mírou působení na chování, v tomto případě na motivaci jedince.

Motivace v behaviorálním významu pak ovlivňuje potenciál k výkonu, výkon samotný pak ovlivňuje řada dalších proměnných, jako jsou schopnosti, pracovní prostředí, technické vybavení atd.

Naopak Locke (1969) přišel s teorií a důkazem o opačném vztahu pracovní spokojenosti a výkonu, uspokojivý výkon by měl podněcovat pracovní spokojenost. Locke a Latham (1990) mluví o tzv. cyklu vysokého výkonu, ve kterém vysoký výkon vede k pracovní spokojenosti a ta ovlivňuje závazek (commitment) vůči organizaci a jejím cílům.

Z textu vyplývá, že šíře konstruktů pracovní spokojenosti znesnadňuje práci s nimi. Na druhou stranu snahy o dílčí zpracování tématu pracovní spokojenosti dávají cenné informace o předpokladech a dopadech spokojenosti pracovníka na organizaci skrze jeho práci. Dílčí informace o pracovní spokojenosti a jejich zjištěné teoretické ukotvení pak může paradoxně pomoci zkoumání návazných teoretických konstruktů, které lze též označit jako pracovní postoje, např.: závazek (commitment), angažovanost (engagement) nebo loajalita zaměstnanců.

Definice pracovní spokojenosti

Pro účely této práce lze shrnout definici pracovní spokojenosti takto:

„Teoretický konstrukt pracovní spokojenosti má předpoklady a projevy postoje, který ovlivňuje sociálně psychologické aspekty práce i soukromého života, na úroveň pracovní spokojenosti má vliv vnější prostředí a události, které se kolem jedince dějí, kognitivní zpracování těchto událostí, jejich prožívání na úrovni afektivní, dále osobnostní vlastnosti ve smyslu zvládnání náročných situací, motivační struktura jedince atd.“

Pracovní spokojenost v této práci figuruje jako pracovní postoj ve všech jeho sociálně psychologických konsekvencích, od vlivů, aspektů, důsledků až po jeho měření.

Zkoumání pracovní spokojenosti nemá jasný historický vývoj, ale lze nalézt základní body na časové ose. Přístup afektivní (Fisher a Hanna, 1931) vysvětluje pracovní spokojenost jako „neregulované ladění nálady“. Posléze se s emocionalitou začalo pracovat jako s osobnostní vlastností, která spokojenost výrazně ovlivňuje (Judge, 2004). Předmětem zkoumání se tedy stal vliv afektivity jedince a další jeho osobnostní předpoklady.

Mezitím se v rámci zkoumání pracovní spokojenosti psychologové zaměřili na vliv kognitivního zpracování reálné situace v práci a očekávání, které od ní jedinec má/měl (Organ, Near, 1985).

Později se na pracovní spokojenost začalo pohlížet jako na postoj, s jeho charakteristikami jako je emoční odpověď, přesvědčení o daném objektu a chování (Weiss, 2002). Weiss (2002) navíc zdůrazňuje, že prvotní definice pracovní spokojenosti jako afektu pravděpodobně vychází z desinterpretace významu slova pocit, tvrdí, který tehdejší autoři chápali ve významu pojmu postoj.

V současné základní literatuře oboru sociální psychologie (např. Hayesová, 2007; viz také Výrost 2008) týkající se postojů převažuje koncept Fishbeina a Ajzena, ze kterého vyplývá, že postoje jsou trvalé, naučené a mají přímý vliv na reakci jedince (pozitivní i negativní). Tento koncept potvrzuje faktory postojů, které se v odborné literatuře popisují jako afektivní, kognitivní a behaviorální. Pracovní spokojenost jako postoj podporuje Kollárik (2014) který píše o formování pracovního postoje skrze postoje k jednotlivým aspektům práce (jako je pracovní prostředí, plat, možnost povýšení atd.). Vychází z předpokladu, že spokojenost zaměstnance je mírou a kvalitou vztahu mezi prací a člověkem. Obecně se předpokládá, že jedinec nemá pouze jednotný, generalizovaný postoj k práci, ale že existují spíše jednotlivé postoje k určitým aspektům práce.

Jako příklad pojetí pracovní spokojenosti, na kterou má vliv i prvek vyrovnávání se s podmínkami života, slouží definice: „*Pocity úspěšnosti, uspokojení, radosti a optimistický náhled na život (ale také opaky těchto prožitků a stavů) vyjadřují míru naplňování našich cílů, potřeb a očekávání – jinak řečeno, vyjadřují úroveň subjektivního vyrovnávání se s různými stránkami a podmínkami života. Pocity uspokojení nebo neuspokojení vystupuje také v pracovní sféře, která zaujímá značnou část života dospělého člověka. ...*“ Štikar et al. (2003, s. 111).

Afektivní složku zdůrazňuje Locke (1976, str. 316) v klasické definici pracovní spokojenosti: „*příjemný nebo pozitivní emocionální stav vyplývající z vyhodnocení vlastní práce nebo pracovních výsledků*“. Locke uvádí tři elementy posuzovacího procesu: 1. vnímání některých aspektů práce, 2. implicitní nebo explicitní hodnotové standardy a 3. vědomé nebo podvědomé hodnocení vztahu mezi vnímáním práce a hodnotami jedince.

Obecně známé je klasické pojetí pracovní spokojenosti z pera Kollárika (1986), který považuje pracovní spokojenost za motivátor v práci. Kollárik rozlišuje širší pojetí konceptu - spokojenost v práci a užší pojetí – spokojenost s prací. Pojetí pracovní spokojenosti ve smyslu spokojenosti v práci (vztahující se k osobnosti zaměstnance a k obecnějším podmínkám) v literatuře převládá. Spokojenost s prací Kollárik (1986) popisuje jako užší pohled na pracovní spokojenost, týká se konkrétních pracovních činností, nároků s nimi spojených, pracovního režimu a společenského ohodnocení práce.

2.2 Aspekty pracovní spokojenosti

Cílem kapitoly je představení umělého dělení aspektů pracovní spokojenosti a jejich stručné teoretické vymezení. Základem dělení aspektů spokojenosti jsou vnitřní a vnější vlivy, liší se převážně mírou specifikace jednotlivých faktorů.

Vnitřními faktory se myslí převážně osobnostní faktory, jako je afektivita, kognitivní procesy, motivační a hodnotová struktura atd. Vliv osobnostních faktorů zdůrazňují dispoziční teorie pracovní spokojenosti, blíže popisují v kapitole 2.3 Teorie pracovní spokojenosti.

Vnější faktory pak zahrnují aspekty nezávislé na vnitřních dispozicích jedince, tzn. sociokulturní, organizační, či sociální vlivy okolí, téma vnějších vlivů je velmi široké, od vlivů organizačních, technických až po vlivy interkulturní.

Vnitřní a vnější aspekty pracovní spokojenosti

Základní dělení aspektů pracovní spokojenosti se v literatuře vyskytuje nejen v teoriích pracovní spokojenosti, ale i v metodách jejího měření. Dělení vlivů na pracovní spokojenost je obecně považováno za umělé. Využití dělení vidím hlavně v přehlednosti jednotlivých aspektů, které mají vliv na složitý teoretický konstrukt, kterým spokojenost zaměstnanců bezpochyby je.

Locke (1969) se na aspekty spokojenosti nedívá skrze měření pracovní spokojenosti. Nepřijímá jednoduchost definování aspektů spokojenosti formou „*pracovní spokojenost je to, co měříme dotazníky spokojenosti*“. Locke (1969) přistupuje k pracovní spokojenosti spíše filozoficky a kriticky hodnotí dosavadní snahy s konceptem pracovní spokojenosti v praxi nakládat. Doslova píše: „*První otázkou, kterou si vědec musí klást, není: „Jak to mohu měřit?“, ale „Co to je?“*“ (Locke, 1969, s. 334). Metodologicky vzato jde o nutný přístup k měření čehokoli, zejména pak složitých psychologických fenoménů jakým pracovní spokojenost bezpochyby je. Měření psycholog staví na adekvátním teoretickém konstrukt a v technickém manuálu ho dostatečně popisuje. Locke předkládá klasickou definici pracovní spokojenosti, zároveň i klasické dělení jejích aspektů na vnitřní (subjektivní) a vnější (intristické) a potvrzuje základní premisu o pracovní spokojenosti jako důsledku interakce pracovníka a pracovního prostředí.

Kollárik (1986) pohlíží na aspekty pracovní spokojenosti v kontextu měření spokojenosti obecně. Zdůrazňuje celkovou spokojenost člověka, která má vliv na schopnost zvládat práci a její nároky. Na celkovou i pracovní spokojenost mají vliv různorodé faktory, které Kollárik rozděluje na vnější a vnitřní.

Ve shodě s odbornými zdroji dělím aspekty pracovní spokojenosti na vnitřní a vnější, konkrétně v případě popisu vnitřních aspektů uvádím vlastní dělení. Na závěr kapitoly představuji interakční modely pracovní spokojenosti, které vnitřní i vnější aspekty shrnují do modelů či schémat vzájemných vztahů.

Vnitřní aspekty

V umělém dělení vnitřních aspektů pracovní spokojenosti postupuji logicky od dispozičních aspektů, přes osobnostní aspekty, potřeby a hodnoty až ke kompetencím.

Kollárik (1986) se v rámci popisování vnitřních aspektů pracovní spokojenosti zaměřuje na složky osobnosti a spokojenost v práci. Osobnost se k realitě vztahuje určitým způsobem, konkrétně nás zajímá vztah k práci, vztah k povolání, vztah k organizaci a vztah ke konkrétním pracovním podmínkám. V rámci složek osobnosti, pracovní spokojenost podle Kollárika (1986) přímo závisí na aktuálnosti potřeb a jejich hierarchii, na což se vážou očekávání pracovníka, tedy vnitřní kritéria pracovníka, dále záleží na zájmech pracovníka. Kollárik zmiňuje i osobnostní vlastnosti, např. vyšší míra extravertze pravděpodobně vede k nižší toleranci k rutině a schopnosti pracovníka a míra jejich využití na pracovní pozici.

Dispoziční aspekty

Na problematiku dispozičních aspektů pracovní spokojenosti se zaměřují např. Brief a Weiss (2002), viz. také Judge a Larsen (2001). Mezi základní dispoziční předpoklady se řadí pohlaví, původ jedince, původ ve smyslu rasovém, aj.

Pracuji s vlastním logickým předpokladem vlivu dispozičních aspektů na vnitřní aspekty pracovní spokojenosti. Dispozice pravděpodobně sehrávají významnou roli v utváření vnitřních aspektů pracovní spokojenosti (osobnostní vlastnosti, schopnosti, potřeby, hodnoty, či kognitivní zpracovávání reality). Dispoziční aspekty spolu s osobnostními aspekty se pak vzájemně ovlivňují s vnějšími podmínkami práce, a to tak, že dispozice a osobnostní charakteristiky ovlivňují vnímání vnějších aspektů (fyzikální podmínky, pracovní prostředí atd.). S největší pravděpodobností jde o vztah

oboustranný, tedy vnější podmínky ovlivňují i vnitřní aspekty právě skrze dispoziční charakteristiky člověka. Kritika dispozičních teorií spočívá hlavně ve strachu z neetického zacházení s výsledky těchto předpokladů a sekundární diskriminaci na jejich základě. Brief (1998) upozorňuje na převládající měření pracovní spokojenosti na základě kognitivních aspektů spokojenosti a vyjadřuje názor, že více měření afektivních aspektů pracovní spokojenosti by ukázalo silnější vztah mezi pracovní spokojeností a afektivními dispozicemi.

Osobnostní aspekty

Podle Kollárika (1986) je vnímání objektivních, či vnějších vlivů na pracovní spokojenost závislé na vnitřních faktorech osobnosti. Vnitřní nastavení člověka vstupujícího do kontaktu s prací a pracovním prostředím popisuje jako „úroveň očekávání, hodnot, postojů, které si sám redukuje, anebo podle nich posuzuje a vytváří si vztah k práci.“ (Kollárik 1986, s. 158) Vnitřními faktory Kollárik (1986) rozumí: hierarchii a aktuálnost potřeb, očekávání pracovníka od pracovní pozice, zájmy pracovníka, osobnostní vlastnosti či rysy a schopnosti pracovníka.

Judge a Larsen (2001) staví na předpokladu, že pracovní spokojenost je funkcí negativní a pozitivní afektivity, využívají S-O-R model v konstruktivní pracovní spokojenosti.

„S“ popisuje stimul, který obvykle přichází z vnějšího prostředí, „O“ představuje organismus, neboli přirozenost osobnosti, „R“ jako odpověď. Ve vstupní fázi osobnost ovlivňuje citlivost ke specifickým stimulům. Ve fázi odpovědi osobnost může fungovat jako mediátor mezi organismem a odpovědí. Jinými slovy jde o regulaci emoční odpovědi, která bývá ovlivněna několika kategoriemi:

- 1.kognicí (např. selektivní pozornost, atribuční styly, procesy sociálního srovnávání),
- 2.selekcí (behaviorální procesy, ve kterých si lidé vybírají, v jakých typech situací se budou vyskytovat),
- 3.evokací (procesy, ve kterých jedinec mění, nebo ovlivňuje situace, ve kterých je, částečně sociální aspekty) a
- 4.regulací (chování a jasné strategie, které jedinci využívají ke kontrole citění a vyrovnávání se).

Judge, Bono, Erez a Locke (2005) popsali model základního sebehodnocení (Core Self-evaluation Model). Šíře tohoto přístupu, který zahrnuje specifické osobnostní vlastnosti a rysy:

1. sebeúctu (self-esteem),
2. obecnou sebeúčinnost (self-efficacy),
3. neuroticismus a
4. místo kontroly (locus of control).

Judge a Larsen (2001) předložili názor, že základní sebehodnocení může být tzv. meta-rysem, který všechny ostatní rysy zahrnuje.

Meta-analytické studie (např. Connolly a Viswesvaran, 2000; viz také Judge, Heller a Mount, 2002) potvrzují statisticky významné korelace mezi osobnostními faktory a pracovní spokojeností. Judge et al. (2002, s. 530) uvádí korelaci obecného profilu osobnosti s pracovní spokojeností (0,41). Využit byl pětifaktorový model osobnosti, a to z toho důvodu, že je dlouhodobě uznáván jako vhodný pro použití v pracovním kontextu. Meta-analýza Judge et al. (2002) potvrzuje statisticky významnou negativní korelaci mezi pracovní spokojeností a neuroticismem (-0,29), pozitivní korelaci s extravertí (0,25) a se svědomitostí (0,26). Neuroticismus a extraverte kopírují teorii o negativní a pozitivní afektivitě, neuroticismus nese charakteristiky negativní afektivity, která má vliv na větší počet negativně vnímaných životních zkušeností.

Na základě předchozích teoretických zdrojů si dovoluji usuzovat na vliv negativních zkušeností na (pracovní) postoje, které se pravděpodobně budou ladit negativním směrem (pracovní nespokojenost). Naopak extravertní jedinci mívají sklon k pozitivnímu vnímání životních zkušeností a laděním se budou pravděpodobně blížit spíše k pracovní spokojenosti. Pozitivní korelaci svědomitosti a pracovní spokojenosti můžeme interpretovat jako ochotu konat, dotahovat úkoly a zaměřit se na detail, což může vést k úspěchu a pozitivní zkušenosti s prací a odměnami, ať už formálními, či neformálními.

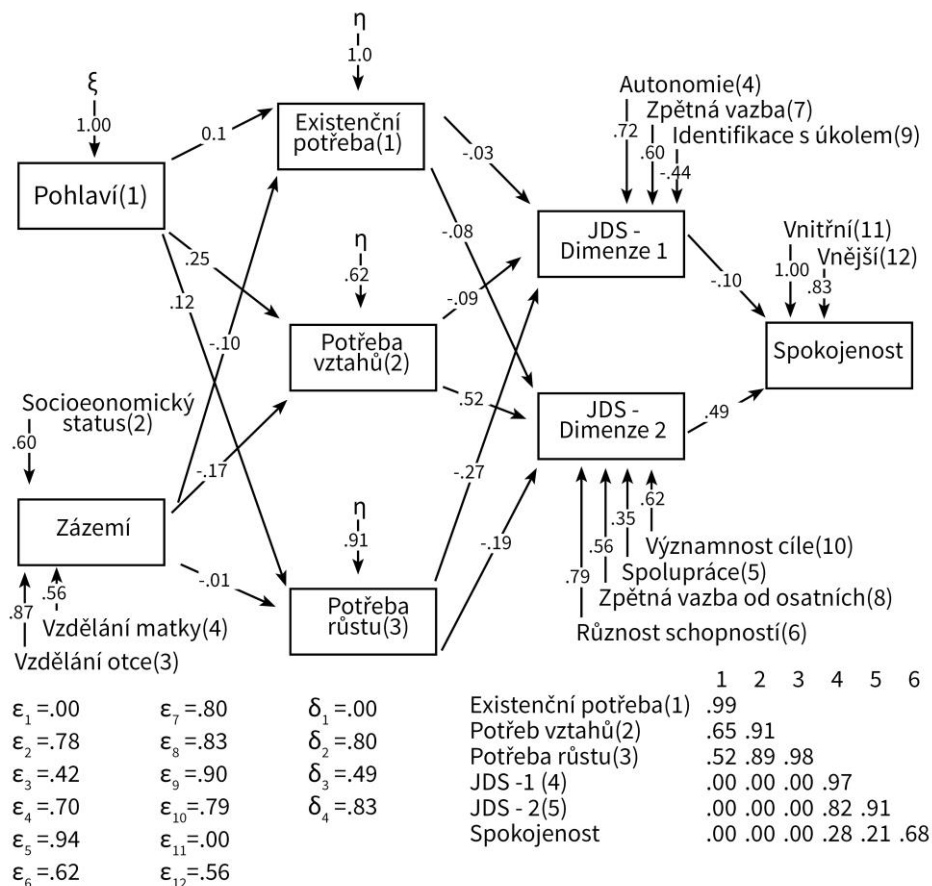
Výstupy studií ukazují, že afektivita a další vnitřní aspekty ovlivňující základ (pracovních) postoje, budou v rámci osobnostních vlivů na pracovní spokojenost zásadní.

Potřeby a hodnoty

Potřeby a hodnoty představují další dva vnitřní aspekty, které mají na pracovní spokojenost vliv. Potřeby a hodnoty se vytváří v průběhu socializace jedince, díky potřebám a hodnotám si v tématu pracovní spokojenosti uvědomují aspekty socializace, sociální zkušenosti a (morálního) vývoje jedince. V čase jsou potřeby a hodnoty jen relativně stabilní, u potřeb závisí na aktuálnosti potřeb a na míře jejich nasycení. V průběhu dospělého života se stávají stabilnějšími a ovlivnit je může spíše dlouhodobé působení vnějších vlivů, u potřeb pak např. dlouhodobá frustrace. Období života, ve kterém jedinec aktivně pracuje, provází stabilita hodnot a relativní stabilita potřeb člověka.

Locke (1969) zmiňuje hodnoty v kontextu emocí a pracovní spokojenosti. Hodnocení svých hodnot pak vidí jako „*subjektivní proces, psychologické měření, ve kterém je hodnota standardem.*“ (Locke, 1969, s. 315). Následně jde pak o ne/vědomé hodnocení vztahu mezi vnímáním určitého aspektu práce a hodnotami jedince. Jinými slovy jde o to, zda jsou aspekty práce v souladu, nebo v protikladu s hodnotami jedince. Evaluace tohoto vztahu probíhá velmi rychle, pravděpodobně částečně vědomě, částečně nevědomě, v některých situacích tedy pouze na úrovni emoční odpovědi na určitou situaci.

O potřebách vzhledem k pracovní spokojenosti hovoří Herzbergova teorie. Herzberg předpokládá, že pracovní spokojenost determinují tzv. motivátory. Schmitt, Coyle, White a Rauschenberger (1978) ve své studii hledali kauzální model pracovní spokojenosti, potvrdili kauzalitu **původ (pohlaví a socioekonomický status) -> síla potřeb -> vnímání práce -> pracovní spokojenost.**



Obrázek 1 Přeloženo a upraveno dle Schmitt et al. (1978, s. 896)

Kompetence pracovníka

Wulff, Bergman a Sverke (2009) představili longitudinální studii vlivu obecných mentálních schopností na pracovní spokojenost. Jejich vztah byl potvrzen u vyšší intristické pracovní spokojenosti ve středním věku u obou pohlaví, u extrinsické pracovní spokojenosti byl vztah nalezen jen u mužů. Wulff et al. (2009) vysvětluje důvody, ze kterých jeho původní hypotéza vyšla, lidé mentálně nadanější budou pravděpodobně dosahovat vyššího vzdělání, s ním pak mají otevřenější pracovní trh a mohou tak získávat pozice lépe vyhovující jejich potřebám a hodnotám. Jedinci s vyššími mentálními schopnostmi se budou pravděpodobně lépe přizpůsobovat novým situacím a v práci budou úspěšnější, úspěch pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost.

Gottfredson a Holland (1990) zjistili velmi významný vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a předpokládanou pracovní spokojenosti (0,67 při $p < 0,01$). Z výsledků jejich longitudinální studie vyplývá, že využívání kompetencí v práci ovlivňuje právě předpokládanou pracovní spokojenost v nejvyšší míře.

Badillo-Amador a Vila (2013) se zaměřili na nesoulad v dovednostech, který vzniká buď nesouladem v zaměření schopností (zkrátka na danou pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti), případně nevhodným stupněm zvládnutí potřebných dovedností (pracovník má kompetence na příliš vysoké, nebo na příliš nízké úrovni). Z jejich studie vyplývá, že většina vysoce (neadekvátně vůči pracovní pozici) vzdělaných lidí cítí, že jejich kompetence nejsou plně využity a že by mohli dělat náročnější práci, než dělají. Výsledky dále ukázaly, že vzdělání nemá tak výrazný vliv na pracovní spokojenost jako nesoulad ve schopnostech.

Vnější faktory pracovní spokojenosti

Faktory pracovní spokojenosti, které nevycházejí přímo z pracovníka a jeho osobnosti, jsou v odborné literatuře nazývány jako vnější. Převážně jde o environmentální a vztahové podmínky, kterými je pracovník obklopen. Dopad těchto podmínek na pracovníka a jeho pracovní spokojenost bude pravděpodobně souhrou vnitřních i vnějších vlivů, což naznačuje následující podkapitola Interakční modely pracovní spokojenosti.

Herzberg (1966, s. 72-76) popisuje pět základních determinant pracovní spokojenosti: 1. úspěch, 2. uznání, 3. práce sama o sobě, 4. povýšení a 5. odpovědnost. Oproti tomu determinanty pracovní nespokojenosti uvádí tyto: 1. pravidla organizace a administrativa, 2. vedení, 3. mzda, 4. mezilidské vztahy a 5. pracovní podmínky.

Kollárik (1986) popisuje mezi základními vnějšími faktory oblast fyzikálních podmínek pracovního prostředí (rizikovitost, náročnost), oblast organizace práce, mezilidských vztahů (se spolupracovníky, s vedením, přístup vedení), oblast vlivů vyplývajících z charakteru práce (zajímavost práce, možnost uplatnit svoje schopnosti a oceňování vlastní práce). Blíže pak popisuje „*fyzikální prostředí, bezpečnost a hygienu práce, druh a charakter práce, finanční odměnu, sociální prostředí, vedoucího pracovníka a objektivní osobnostní faktory*“ (Kollárik, 1986, 123-156).

Bedrnová, Nový et al. (2007) se k vnějším faktorům pracovní spokojenosti vyjadřují jako k hygienickým faktorům, vnější faktory mají vliv na pracovní spokojenost spíše v případě, kdy pracovníka práce jednoznačně neuspokojuje. Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti řadí „*možnost pracovního postupu, mzda, kvalita a činnost manažera, vlastnosti a jednání spolupracovníků, v organizaci uplatňovaný styl organizace práce a řízení, fyzické podmínky práce, péče o pracovníky.*“ (Bedrnová et al., 2007, s. 393)

Fyzikální prostředí	Sociální prostředí	Charakter práce	Organizace práce
Osvětlení	Kolegové	Náročnost práce	Bezpečnost práce
Hlučnost	Podřízení	Rozmanitost	Hygiena práce
Proudění vzduchu	Nadřízení	Směnnost	Finanční odměna
Prašnost	Skupinová vs. individuální práce		Možnost postupu
Mikroklimatické podmínky	Adaptace		
Estetika prostoru			

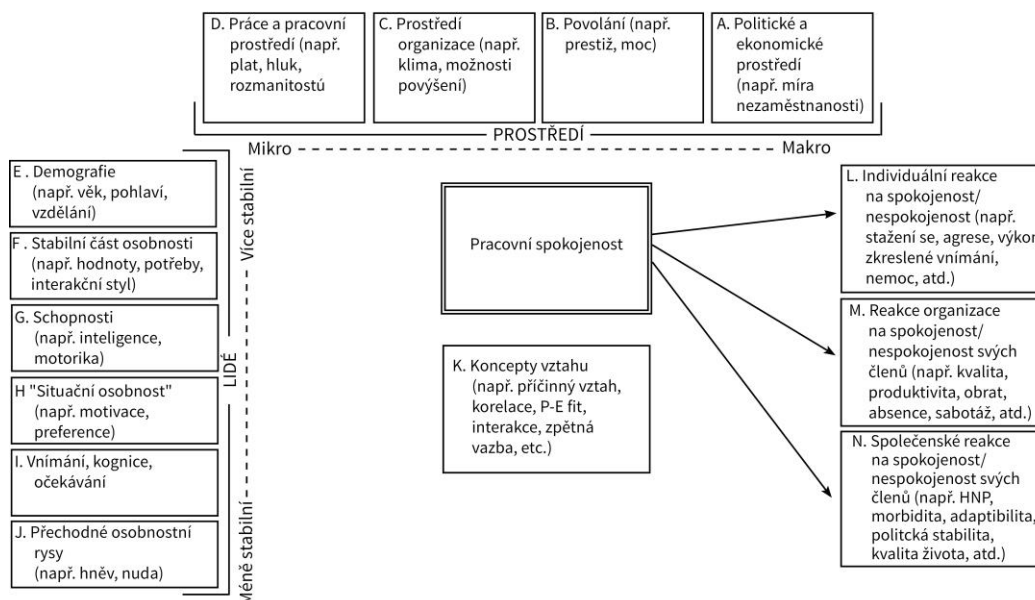
Tabulka 1 Shrnutí vnějších aspektů pracovní spokojenosti

Interakční modely pracovní spokojenosti

Locke (1969, s. 316-317) popsal průběh zhodnocení jednotlivých aspektů práce jako: „1. vnímání aspektu práce, 2. explicitní nebo implicitní hodnotový standard, 3. vědomé nebo podvědomé hodnocení vztahu mezi vnímáním a hodnotou (neshoda mezi jeho vnímáním a hodnotami).“

Seashore a Taber (1975) uvádí rozsáhlý model pracovní spokojenosti, který shrnuje jednotlivé faktory i projevy pracovní spokojenosti. Mezi faktory, které přímo vyplývají z osobnosti pracovníka, Seashore a Taber řadí osobnostní rysy, vnímání, kognice a očekávání, situační osobnost (motivace, preference), dovednosti (inteligence, schopnosti), stabilní osobnost (hodnoty, potřeby, interakční styl), demografické hodnoty (věk, pohlaví, vzdělání). Ve schématu můžeme vidět, že pracuje i se stabilitou vnitřních faktorů pracovní spokojenosti.

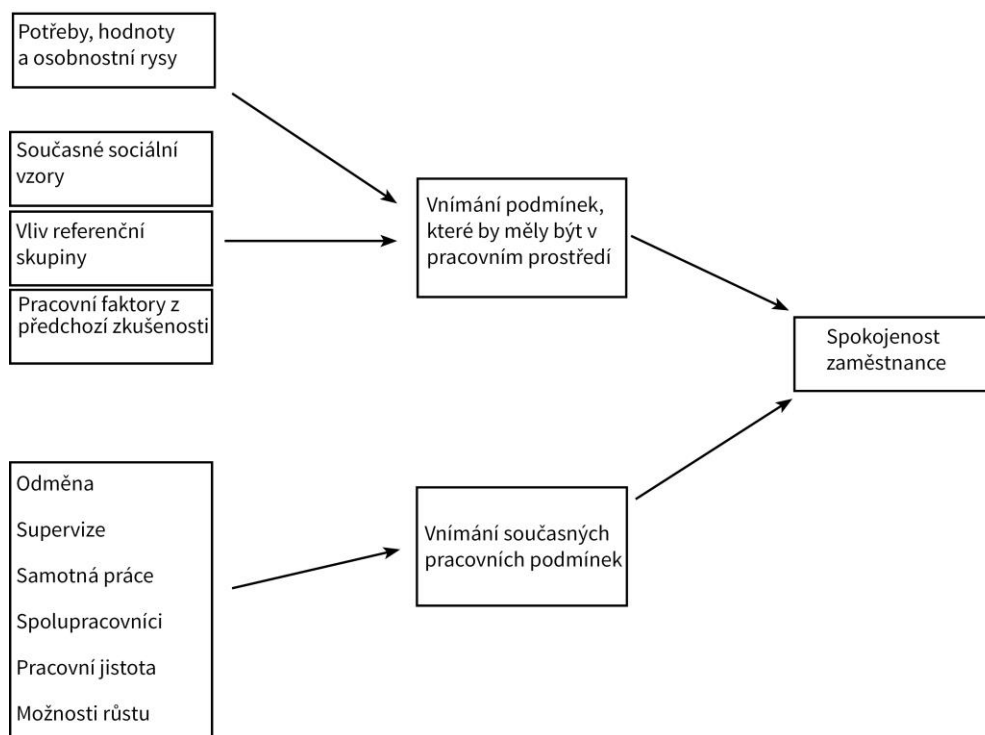
Seashore a Taber (1975) shrnují i vlivy prostředí na pracovní spokojenost a zdůrazňuje jejich komplexitu, od mikroprostředí k makroprostředí. Práce a její prostředí (mzda, fyzikální podmínky, různorodost), organizační prostředí (klíma, příležitost k povýšení), profese (prestiž, moc), politické a ekonomické vlivy (míra nezaměstnanosti).



Obrazek 2 Model pracovní spokojenosti, přeloženo a upraveno dle Seashore a Taber (1975, s. 407)

Interakční modely spokojenosti doplňují Wexley a Yukl (1977), který se přiklání k obecnému pojetí pracovní spokojenosti jako pracovního postoje. „Pracovní postoje jsou determinovány společně charakteristikami práce a charakteristikami zaměstnance. Co chce zaměstnanec v práci, závisí na jeho individuálních potřebách, hodnotách a osobnostních vlastnostech. Zda bude zaměstnanec vnímat aktuální pracovní podmínky jako uspokojivé, bude také záležet na sociálním srovnání, minulých pracovních podmínkách a vlivu referenční skupiny.“ (Wexley a Yukl, 1977, s. 119)

Hypotetický model klíčových faktorů zaměstnanecké spokojenosti



Obrázek 3 Interakční model pracovní spokojenosti, přeloženo a upraveno dle Wexley a Yukl (1977, str. 122)

Pracovní spokojenost a její aspekty

Na základě současného pojetí pracovní spokojenosti jako postoje k práci obecně a postoje ke konkrétní práci (např. Wexley a Yukl, 1977) předpokládám, že vnější faktory pracovní spokojenosti jsou spíše hygienickými faktory ve smyslu Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Tedy pokud nebudou naplněny určité standardy, které jsou jedincem vnímány jako norma, bude vyvolán (aktuální) pocit nespokojenosti.

O vnějších vlivech lze smýšlet jako o vlivech na tvorbu postoje jedince, jde o kulturní a socioekonomické vlivy na jedince v době jeho dospívání (např. politický systém v zemi, kde jedinec vyrůstal, ekonomická situace země, možnost ovlivnit vlastní ekonomickou situaci, hygienické standardy, socioekonomický status rodiny, vzdělání rodičů, hodnotový základ rodiny, atd.). Výzkum vnějších faktorů pracovní spokojenosti by se tedy ubíral směrem k odhalení vlivů pracovní spokojenosti již ve vývoji jedince. Podle Feij (1998) procesy vedoucí k pracovní socializaci začínají už v dětství, a to hlavně v období, kdy se formuje vztah k práci, volní vlastnosti atd.

Nelze však opomenout vnější vlivy na pracovní spokojenosti jedince, které budou spíše aktuálním ukazatelem, zda se potřeby pracovníka shodují s jeho dříve nabytými očekáváními, které od práce má. Vnější faktory v širším slova smyslu budou pravděpodobně ovlivněny, někdy přímo determinovány, vnitřními faktory pracovní spokojenosti.

2.3 Teorie pracovní spokojenosti

Cílem této kapitoly je představit základní teorie pracovní spokojenosti. V odborné literatuře jsou teorie obvykle děleny na situační, dispoziční a interaktivní (integrativní). Teorie pracovní spokojenosti se odráží od motivačních teorií, proto se může zdát, že jde o rozdílně formulované totožné myšlenky.

Teorie pracovní spokojenosti se v literatuře obecně dělí na jednofaktorové teorie a dvoufaktorové teorie. Jednofaktorové teorie identifikují pracovní spokojenost a nespokojenost jako kontinuum. Dvoufaktorové teorie vysvětlují pracovní spokojenost a nespokojenost jako zcela odlišné konstrukty, které jako kontinuum vnímat nelze.

Následující přehled teorií sleduje dělení složitější, které přehledně kopíruje hlavní aspekty pracovní spokojenosti popsané v minulé kapitole.

Dispoziční teorie pracovní spokojenosti

Dispoziční teorie představují nejméně prozkoumanou skupinu teorií pracovní spokojenosti. Hlavním tématem dispozičních teorií bývají vnitřní determinanty a dispozice, které mají vliv na pracovní spokojenost jedince.

Podle Andersona (2001) se vliv dispozic na pracovní spokojenost neměří, spíše je na ně usuzováno, např. ve studii Staw a Rosse (1985) autoři usuzují na dispoziční vlivy na pracovní spokojenost z důvodu nepřilíš proměnlivé pracovní spokojenosti u jedince v čase, tzn., že i když se v rámci jejich studie pracovní podmínky zaměstnancům měnily, zaměstnanci vykazovali podobnou míru spokojenosti.

Podle Andersona tyto nepřímé studie nemohou být důkazem dispozičních vlivů na pracovní spokojenost, proto se uvádějí přímé studie zaměřené na vliv negativní vs. pozitivní afektivity jedince, či vliv konceptu základního sebehodnocení (podle Judge, 1997).

Pozitivní vs. negativní afektivita

Judge a Ilies (2004) se ve své studii zaměřili na afektivitu a pracovní spokojenost, v obecném teoretickém úvodu popisují dlouhodobou akceptaci Lockovy definice spokojenosti, která byla na konci 90. let 20. století znovu konfrontována s výrazným zaměřením na emoce, afektivitu konkrétních jedinců. Vliv afektivity ve svých studiích dále zdůraznili např.: Brief (1998), Weiss (2002), či Judge (1997; viz také Judge a Ilies, 2004).

Judge (1997) na základě metaanalýzy dokazuje korelaci pozitivní afektivity vzhledem k pracovní spokojenosti (0,52), korelaci negativní afektivity s pracovní spokojeností (-0,40). Na základě metaanalýzy lze konstatovat, že polarita afektivity bude mít pravděpodobně vliv na pracovní spokojenost.

Ke studiu afektivity v oblasti pracovní spokojenosti přispěla komplexní práce Weisse (2002), ve které se věnuje složitosti rozdělení afektivních a kognitivních vlivů na pracovní spokojenost. Brief a Weiss (2002, str. 283-284) navazují dvojím možným výskytem afektu dle konstruktů pracovní spokojenosti, v případě, že *„je pracovní spokojenost brána jako hodnotící úsudek, potom afekt může být viděn jako předpoklad. Pokud je pracovní spokojenost brána tak, že má afektivní součást, může být afekt v práci viděn jako indikátor pracovní spokojenosti.“* Weiss (2002) ve své studii kritizuje přístup výzkumníků, kteří zaměřují měření postojů a pocitů, Weiss pojímá pracovní spokojenost jako postoj, postoj podle něj není afektivní reakcí. Svou studií dokazuje vliv afektivity na pracovní spokojenost, ve studii shledal, že vliv afektivity je prokazatelně vyšší, než vliv kognitivního zpracování.

Koncept základního sebehodnocení

Koncept základního sebehodnocení se zabývá osobnostními předpoklady jedince v oblasti sebehodnocení, stability a sebespazení.

Judge et al. (2005) identifikuji v konceptu pracovní spokojenosti souhrn čtyř faktorů: sebeúctu (self-esteem), obecnou sebeúčinnost (self-efficacy), místo kontroly (locus of control), míru emoční stability vs. neuroticismu. Metaanalýza Judge, Locke, Durhama a Klugera (1998) na třech vzorcích potvrdila vliv základního sebehodnocení na pracovní spokojenost korelací 0,48. Metaanalýza zahrnující 169 studií, přičemž N=59 871, Judge a Bonoa (2001) hodnotila každý ze čtyř faktorů konceptu základního sebehodnocení (sebeúctu (self-esteem), obecnou sebeúčinnost (self-efficacy), místo kontroly (locus of control), míru emoční stability vs. neuroticismu), jejich celková korelace s pracovní spokojeností byla zjištěna s hodnotou 0,37.

Judge et al. (2005) uvádí výsledky podrobné studie vlivu základního sebehodnocení a shody cílů jedince s jeho hodnotami a zájmy (self-concordance) na pracovní spokojenost. Studie potvrdila vliv základního sebehodnocení na self-concordance a vliv self-concordance na pracovní spokojenost, vliv vice versa nebyl potvrzen.

Situační teorie pracovní spokojenosti

Situační teorie zdůrazňují vliv prostředí a práce samotné na pracovní spokojenost. Motowidlo (2000) předložil známou definici pracovní spokojenosti jako „*hodnocení upřednostňovaného pracovního prostředí.*“ Motowidlova definice ukazuje na zdůraznění vnějších vlivů na pracovní spokojenost a jejich kognitivní zpracování. Anderson (2001) zahrnuje do situačních teorií také motivační teorie, které jsou samy o sobě dělitelné na situační a dispoziční. Anderson to vysvětluje z hlediska motivačních teorií způsobem, který lze jistě rozporovat, motivace je založena na potřebách jedince a jejich ne/uspokojování, Anderson tvrdí, že uspokojení potřeby vychází z vnějšku, z prostředí, nebo samotné práce. Proto tedy můžeme zahrnout i motivační teorie do situačních teorií spokojenosti. Anderson (2001) uvádí jako situační teorie dvoufaktorovou teorii, teorii zpracování sociálních informací a model charakteristik práce. Jednofaktorové teorie uvádím pro doplnění.

Jednofaktorové teorie

Jednofaktorové teorie jsou založeny na předpokladu, že spokojenost a nespokojenost jsou dva konce téhož kontinua. Jinými slovy, „*podstata jednofaktorové teorie spočívá v tom, že se předpokládá vzájemná závislost mezi průběhem jednoho jevu (podmínek) a průběhem druhého jevu (spokojenosti)*“ Kollárik (1986, s. 28).

Pokud tedy budeme hledat faktory působící na pracovní spokojenost a nespokojenost, půjde o faktory totožné. V literatuře (Kollárik, 1986; viz. také Štikar et al., 2003), jsou mezi jednofaktorové teorie pracovní spokojenosti shodně řazeny Maslowova teorie a Vroomova teorie.

Maslowova teorie

Kollárik (1986) krátce vysvětluje princip Maslowovy hierarchie potřeb, člověk by měl teoreticky uspokojovat potřeby od nižších po vyšší. Maslow tedy předpokládá, že práce, která jedinci uspokojuje většinu potřeb ze zmíněné Maslowovy hierarchie, je právě tou prací, která by mohla být zdrojem větší spokojenosti pracovníka. Jde o fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, náležitosti, uznání a seberealizace. Tato práce je zaměřena primárně na loajalitu zaměstnanců, tedy na vztahovou stránku práce, proto stojí za úvahu možnost bezpečných vztahů, náležitosti a uznání ze strany organizace, příp. kolegů, nadřízených a podřízených.

Ve vztahu k práci připisuje Maslow významnou úlohu potřebě sebeaktualizace a z hlediska uspokojení i pracovního chování se podle něho tvořivého chování může dosáhnout jen na úrovni sebeaktualizace.

Vroomova teorie

Teorie Vrooma (1964) je označována za interakční teorii pracovní spokojenosti, Vroom vyšel z koncepce valence K. Lewina. Lewin (např. Vroom, 1964; viz. také Locke, 1969; Kollárik, 1986) definuje „*valenci jako přitažlivost cíle nebo výsledku nebo jako anticipovanou spokojenost z výsledku.*“ V jeho přístupu odráží pracovní spokojenost vazbu: práce - její nevyhnutelnost. Z toho vyplývá, že síla tlaku na pracovníka, aby zůstal ve své práci, je vzrůstající funkcí vazby jeho práce. Tak může být spokojenost v negativním vztahu s fluktuací a absentérstvím, na druhou stranu popisuje Kollárik (1986), že tato vazba by měla vést k vyšší produktivitě.

Vroom (1964) vychází ze své expektační teorie motivace. Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty. Expektační teorii motivace pracovního jednání lze formálně vyjádřit: $M=f(V-E)$ kde M - úroveň motivace, V - valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede, E - expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (dle Bedrnová et al., 2007).

Při aplikaci do pracovního prostředí lze předpokládat, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí jedinec vynaloží k jeho dosažení. Pracovník tedy bude vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům jako například ke zvýšení platu nebo povýšení. Jestliže po tomto snažení následuje úspěch a pracovník cíle dosáhne, ovlivní tato situace příznivě jeho další výkony v budoucnu. Tyto souvislosti vysvětlují, proč vnější peněžní motivace – například prémie, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí (Wagnerová, 2005).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg (1966) uvádí spokojenost a nespokojenost jako oddělené, odlišné koncepty, které ovlivňují jiné skupiny aspektů. Aspekty týkající se obsahu práce, tedy motivační (vnitřní, intrinstické) faktory a faktory týkající se vnějších podmínek, tedy hygienické (vnější, extrinstické) faktory. Přítomnost motivačních faktorů způsobuje spokojenost, jejich nepřítomnost způsobuje absenci spokojenosti. Jako motivační faktory Herzberg uvádí samotnou práci, úspěch, uznání, zodpovědnost, růst a povýšení. Naproti tomu definuje hygienické faktory, jejichž přítomnost způsobuje absenci nespokojenosti, jejich nepřítomnost tvoří nespokojenost. Hygienické faktory zahrnují mezilidské vztahy, dozor, pracovní podmínky, plat a bezpečí a firemní politiku. (Anderson, 2001; Štikar et al., 2003)

Herzbergovu dvoufaktorovou teorii kritizuje zejména Locke (1969), který uvádí dva neúspěšné pokusy o replikování Herzbergových výsledků studií, které provedl se svými spolupracovníky formou vyhodnocení 23 (v případě potvrzení vztahu mezi setrváním v zaměstnání, věkem a pracovní spokojeností) a 18 korelačních studií (v případě potvrzení vztahu mezi úrovní práce a mírou pracovní spokojenosti). Locke (1969) uvádí jako hlavní argument nepotvrzení Herzbergových výsledků replikací výzkumy Hulina, Smitha a Maase, kteří popsali metodologickou chybu na straně Herzberga – nediferencoval mezi hodnocením a popisem práce při formulaci položek měřících spokojenost.

	Dle Anderson (2001)	Dle Štikar et al. (2003); Kollárik (1986)
Motivační faktory	<ul style="list-style-type: none">•Práce samotná•Odpovědnosti•Úspěchy	<ul style="list-style-type: none">•Práce samotná•Odpovědnosti•Úspěchy•Uznání•Růst a povýšení
Hygienické faktory	<ul style="list-style-type: none">•Firemní politika•Pracovní podmínky•Plat	<ul style="list-style-type: none">•Firemní politika•Pracovní podmínky•Plat a bezpečí•Mezilidské vztahy•Dozor

Tabulka 2 Herzbergova dvoufaktorová teorie, upraveno dle Anderson (2001), Štikar et al. (2003) a Kollárik (1986)

Teorie zpracovávání sociálních informací

Teorie zpracovávání sociálních informací (Social information processing theory) je zaměřena na pracovní spokojenost jako sociální konstrukt (Salancik a Pfeffer, 1978). Obecně tato teorie stojí na základní premise o adaptivitě jedince, který přirozeně přizpůsobuje svoje postoje, chování a přesvědčení konkrétní sociální realitě, se kterou má zkušenosti (ať už v minulosti nebo přítomnosti). Přičemž sociální kontext má dva základní dopady na potřeby a postoje.

Nejenže pomáhá přímo tvořit názory skrze sociálně přijatelné přesvědčení, potřeby, postoje, ale také je jedinec směřován v sociálním kontextu ke konkrétním informacím, sociální kontext tvoří některé informace důležitější, klade nároky na jedince, naznačuje očekávání od jedince a ukazuje mu logické dopady jeho chování. V pracovním prostředí jde konkrétně o to, že zaměstnanci svoji spokojenost nemají tendenci od počátku samostatně hodnotit, hodnotí ji, až když jsou tázáni a hodnocení formulují na základě předpokládané vlastní reputaci ve skupině, tedy hodnotí svou spokojenost očima druhých. Dle Anderson (2001, str. 57) *„Když si jedinec vytváří přehled o postojích a potřebách, využívá sociální informace – informace o minulém chování a o tom, co si ostatní myslí. Proces osvojování postojů a potřeb z chování je sám o sobě ovlivněn závazky“* Salancik a Pfeffer (1978). Salancik a Pfeffer zdůrazňují v případě teorie zpracovávání sociálních informací (social information processing theory) efekt kontextu, zejména důsledky minulých rozhodnutí a sociální vliv.

Model charakteristik práce

Model charakteristik práce (Job Characteristic Model) vidí příčiny pracovní spokojenosti v objektivních charakteristikách pracovní pozice. Hlavní argumentem je rozdílnost rozsahu, ve kterém jsou uvedené charakteristiky součástí pracovní pozice. Mimo to i další pozitivní výsledky v rámci práce, jako je vyšší výkon, nižší míra fluktuace, atd. (Anderson, 2001, str. 29). Na Job Characteristic Model navázal Hackman spolu s Oldhamem a vytvořili metodu měření pracovních charakteristik (tedy i měření spokojenosti Job Diagnostic Survey (1975).

Pět hlavní charakteristik pracovní pozice (dle Hackman a Lawler, 1971):

1. Identita úkolu – míra požadované ucelenosti práce od začátku do konce, sám pracovník potom může sám vidět důsledky své práce a jejího dokončení.
2. Význam úkolu – vnímaný vliv práce na ostatní a vnímaná důležitost realizace úkolu pro ostatní.
3. Rozmanitost dovedností – míra různorodosti práce, možnost využití různých a různorodých schopností a dovedností v práci.
4. Autonomie – míra svobody a samostatnosti v plánování a realizaci pracovní činnosti., zaměstnanec sám kontroluje organizaci práce.
5. Prostor pro zpětnou vazbu – do jaké míry práce sama o sobě dává zaměstnanci informaci o tom, zda odvedl kvalitní práci, zda to lze z dopadů pracovní činnosti rozpoznat.

Teorie staví na předpokladu, že rostoucí míra pěti hlavních charakteristik by měla vnést do přístupu k práci více ověřené smysluplnosti práce, odpovědnosti za výsledky práce a vědomí opravdových výstupů pracovních činností (Anderson, 2001; viz. také Mušková, 2009).

Předpoklad, že vysoký skóre v Requisite Task Attribute Index Turnera a Lawrence, bude znamenat vyšší míru pracovní spokojenosti a nižší míru absentérství, se nepotvrdil. Ve výzkumu se potvrdil vliv osobnostních předpokladů i charakteristik pracovní pozice (dle Hackman a Lawler, 1971, str. 260-261).

Intergrativní teorie pracovní spokojenosti

Intergrativní teorie typicky zahrnují vliv dispozičních, osobnostních a situačních proměnných na pracovní spokojenost. Trend v teoriích pracovní spokojenosti jde právě směrem k interaktivním, neboli integrativním teoriím. Logicky se tak děje vzhledem k tomu, že v sobě spojují předchozí teorie, které se v minulosti vůči sobě vzájemně kriticky vymezovaly. Anderson (2001) do integrativních teorií řadí Cornellův integrativní model a Lockův model vnímání hodnot, pro úplnost je na závěr zařazen model uspokojování potřeb.

Cornellův integrativní model

Cornellův model zahrnuje předchozí modely formování přístupů, pracovní spokojenost je tam rovnováhou mezi individuálními vklady, které zaměstnanec investuje do pracovní pozice (zkušenosti, čas, školení a snaha) a výstupy, které z práce zaměstnanec získává (mzdu, status, pracovní podmínky a vnitřní faktory). Cornell (dle Anderson, 2001) předpokládá, že s rostoucími příležitostmi jedince, rostou i jeho investice. Během zvyšování nezaměstnanosti klesá individuální vnímaný užitek vlastních vkladů oproti výstupům a ziskům ze zaměstnání, tedy stoupá pracovní spokojenost (dle Anderson, 2001).

Lockův model vnímání hodnot

Locke (1969) argumentuje motivačně zaměřeným předpokladem, že individuální hodnoty ovlivňují prožívání pracovní spokojenosti. Spokojenost se rovná hodnotě (to, co chceme) minus vnímané uspokojení hodnoty v práci (to, co máme), rozdíl vynásoben důležitostí hodnoty pro jedince. Nespokojenost je potom definována jako výrazný negativní rozdíl mezi požadovaným (to, po čem toužíme) a získaným (to, co máme), avšak pouze pokud je daný aspekt pro jedince významný. „Výpočet“ tedy konstruujeme pro každý aspekt.

$$S=(V-P) \times V$$

$$\text{Spokojenost} = (\text{chce} - \text{má}) \times \text{důležitost}$$

2.4 Projevy pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost má své aspekty, které lze jednotlivě popsat a analyzovat jejich dopad na spokojenost. Kauzální vztah však nebyl mezi pracovní spokojeností a konkrétním projevem v chování potvrzen. Pravděpodobně z toho důvodu, že pracovní spokojenost představuje teoretický konstrukt s projevy pracovního postoje. Postoj ovšem nemusí mít jednoznačné projevy v chování jedince, často dochází k disonanci postoje a chování, navíc postoj neurčuje konkrétní chování v populaci, tudíž lze maximálně určit pravděpodobnost vlivu spokojenosti na směr chování. Spokojený pracovník bude pravděpodobně méně tendovat k absentérství, k nežádoucímu chování na pracovišti a k odchodu z organizace.

Měření pracovní spokojenosti tedy probíhá na bázi emocionálních odpovědí na pracovní situace nebo formou kognitivního zhodnocení diskrepance mezi očekáváním od práce a jejím naplněním.

Měření pracovní spokojenosti

Tato podkapitola popisuje zejména Index popisu pracovní pozice (Job Descriptive Index, dále JDI) a Minnesotský dotazník spokojenosti (Minnesota Satisfaction Questionnaire, dále MSQ), jako dvě nejčastěji užívané metody měření pracovní spokojenosti. JDI a MSQ reprezentují dva způsoby přístupu k pracovní spokojenosti, měření emočních odpovědí oproti kognitivnímu zhodnocení. Další metody uvádím pro úplnost.

Index popisu pracovní pozice (Job Descriptive Index)

Index popisu pracovní pozice (Job Descriptive Index, dále JDI) vyvinuli Smith, Kendall a Hulin v roce 1969, jde o reliabilní a validní nástroj měření pracovní spokojenosti. Měření spokojenosti vychází z dispozičních teorií pracovní spokojenosti zaměřených konkrétně na afektivitu a její vliv na úroveň pracovní spokojenosti. JDI byl konstruován podle definice pracovní spokojenosti jako „*citových nebo afektivních odpovědí na aspekty dané situace*“ (Smith et al., 1969).

Zmiňované aspekty práce měřené JDI jsou: mzda, povýšení, spolupracovníci, nadřízení a práce samotná pomocí 72 položek, položkami jsou zde přídavná jména vztahující se ke konkrétní měřené oblasti, s přídavným jménem participant souhlasí, nesouhlasí, nebo se nemůže rozhodnout. Během sedmdesátých let se výzkumníci Smith et al. (1974) zaměřili na přezkoumání dimensionalitu JDI a zjistili přítomnost sedmi faktorů. Yeager (1981) zjistil přítomnost devíti faktorů na výzkumu s cca 2000 participanty.

Kompetentnost nadřízeného, vztahy se spolupracovníky, podnětnost práce, možnosti povýšení, mzda, frustrace, kompetentnost spolupracovníků, vztah s nadřízeným a uspokojení z práce. V rámci odborné literatury je volně k dispozici revidovaná verze Bowling Green State University v Ohio z roku 2009, která ponechává pět základních faktorů pracovní spokojenosti v současném zaměstnání a přidává jeden faktor, který se zaměřuje na hodnocení práce obecně. V každém faktoru participant hodnotí několik přídavných jmen vztahujících se k faktoru na škále „Ano“, „Ne“ a „Nemohu se rozhodnout“, tato revize tedy pomáhá orientovat se v postoji k práci obecně, nikoli pouze k současné pozici a tím může částečně odhalit osobnostní faktory pracovní spokojenosti.

Příklad položek v JDI:

Obecně o práci

Zamyslete se nad svou prací v obecné rovině. Co Vás na práci nejvíce baví? Vedle každého slova níže doplňte:

A - "ANO" pokud výraz vystihuje tvoji práci

N - "NE" pokud ji výraz nevystihuje

? - pokud to nelze rozhodnout

- Příjemný
- Špatný
- Výborný
- Ztráta času
- Nežádoucí
- Přínosný
- Horší než většina
- Přijatelný
- Výjimečný
- Lepší než většina
- Nepříjemný
- Přináší mi spokojenost
- Nedostačující
- Vynikající
- Odporný
- Příjemný
- Ubohý

Obrázek 5 Index popisu pracovní pozice, přeloženo a upraveno dle Brodke et al. (2009)

Minnesotský dotazník spokojenosti (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Minnesotský dotazník spokojenosti (Minnesota Satisfaction Questionnaire, dále MSQ) poskytuje různé verze, krátkou, dlouhou, celkové měření a měření jednotlivých aspektů, zaměřuje se na kognitivní hodnocení pracovních situací a aspektů. Existují dvě verze měření, základní z roku 1967 a následná revize z roku 1977, v revize obsahují i odlišný popis škál.

Dlouhá verze MSQ měří 20 faktorů spokojenosti: využití kompetencí, přínos, aktivitu, rozvoj, autoritu, firemní pravidla, mzdu, spolupracovníci, kreativita, nezávislost, bezpečí, sociální služby, sociální status, morální hodnoty, uznání, odpovědnost, vztahy s nadřízenými, kompetentnost nadřízených, pracovní podmínky a různorodost.

Dotazník byl vyvinut v roce 1963, verze z roku **1977 měří na škále:**

Velmi spokojen/a, Spokojen/a, N (ani spokojen, ani nespokojen/a), Nespokojen/a, Velmi nespokojen/a.

Příklad Minnesotského dotazníku spokojenosti viz. Příloha 1.

Dotazník poznání pracovní pozice (Job Diagnostic Survey)

Hackman a Oldham představili metodu, která pojímá pracovní spokojenost jako součást širšího modelu. Dotazník poznání pracovní pozice (Job Diagnostic Survey, dále JDS) je založen na Modelu charakteristik práce (Job Characteristic Model), který předpokládá pracovní spokojenost za výsledek vnějších charakteristik práce a dokazuje možnost pracovní spokojenost změnou vnějších aspektů ovlivnit. Job Diagnostic Survey slouží k měření existující práce a možnosti zlepšení motivace a produktivity skrze redesign práce. Mimo to měří efekty změny práce na zaměstnance. Měří objektivní dimenze práce, individuální psychologické stavy vycházející z těchto dimenzí, afektivní reakce zaměstnanců na práci a pracovní podmínky a individuální růst síly potřeb. Příklad Dotazníku poznání pracovní pozice viz. Příloha 2.

Škála spokojenosti Brayfielda-Rothea (Brayfield-Rothe Satisfaction Scale)

Brayfield a Rothe (1951) využili postojové škály, ve kterých se má testovaný vyjádřit k převážně emočně laděným tvrzením o práci. Dotazník byl konstruován na základě Likertovy škály a Thurstonovy škály. Validita a reliabilita byla ověřena. Příklad Škály spokojenosti Brayfielda a Rothea v Příloze 3.

PANAS Škála

PANAS Škála (Watson, Clark a Tellegen, 1988) pracuje s předpokladem vlivu pozitivní a negativní afektivity na pracovní spokojenost. Ukázka PANAS Škály uvedena v Příloze 4.

3. LOAJALITA ZAMĚSTNANCŮ

Cílem následující kapitoly je představit pojetí loajality zaměstnanců dostupné v zahraniční literatuře, nastínit její vztah k pracovní spokojenosti, shrnout teoreticky vymezené aspekty loajality a jejich dopady.

Loajalita zaměstnanců představuje koncept, který ve své šíři není v české literatuře zpracován. Význam loajality zaměstnanců bývá roztroušen v pracovní spokojenosti, angažovanosti (engagementu), závazku (commitmentu), příp. je často zahrnuta v pojmu závazek (commitment). Loajalita bývá jen okrajově zmiňována v teoretických konceptech hovořících o pracovních postojích, motivaci nebo hodnotách. Téma loajality lze najít v české filozofické literatuře, která se zaměřuje spíše na mezilidské vztahy mimo pracovní kontext, např. přátelství, partnerství, manželství, sourozenectví, loajalita k církvi, atd.

Téma loajality v pracovním kontextu je zdrojem překvapivé kontroverze. Duska (1997) se ostře vymezuje proti možnosti existence loajality ve firmě, popisuje nelogičnost tohoto konceptu vzhledem k protichůdným principiálním cílům zaměstnance a organizace. Argumentuje zejména tím, že loajalita může fungovat pouze ve vztazích, ve kterých se lidé sebeobětují bez očekávání odměny. Toto pojetí loajality podle něj není kompatibilní s komerčním charakterem vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Zcela protichůdný přístup představují další autoři (např. Schrag, 2001; viz. také Hajdin, 2005). Hajdin (2005) argumentuje přímo proti čtyřem základním předpokladům Duska, např. tím, že očekávaná odměna může spočívat v naplnění zaměstnance nikoli pouze v přímé odměně.

V definici loajality zaměstnanců také panují rozpory, je buď vnímána jako prosté citové přilnutí (attachment), např. Ewin (1993), nebo jako složitý koncept souznění hodnot a morálních zásad (Becker, 1998). Někteří ji považují za podvratnou doktrínu (dle Carbone, 1997), jiní za pozitivní vliv na lidskou počestnost, která zahrnuje oddanost, ale má širší význam (dle Mele, 2001).

V pracovním kontextu převažuje pojetí loajality jako konstrukt, který má veskrze pozitivní důsledky (např. Reichheld, 1996; viz. také Schrag, 2001; Coughlan, 2005; Hajdin, 2005 a další). Takřka ojediněle autoři zmiňují možná rizika loajality zaměstnanců, zejména ve zranitelnosti zaměstnance (Eledigo, 2013), v možnosti

zneužití loajality a konfliktu loajalit (Arai, 1995). Ewin (1993) upozorňuje na důležitost výběru objektu loajality, který nemá být rizikový.

3.1 Vymezení a definice loajality zaměstnanců

Z předchozího textu vyplývá neexistence jednotné definice loajality obecné, ani specifické loajality zaměstnanců. Současně si dostupné definice navzájem odporují. Publikované definice loajality jsou zaměřeny spíše na filozofický nebo sociálně psychologický kontext.

Mele (2001) poukazuje na jazykový význam slova loajalita, z lat. legis tedy zákon. Zákon můžeme chápat jako morální povinnosti člena organizace, loajalita by tedy měla napomáhat dodržování pravidel, i těch nepsaných a měla by snižovat riziko kontraproduktivního jednání. Mele (2001) popsal tři různé významy loajality ve světě obchodu, jde o 1. transakční retenci, tedy o výměnu, kdy jsou lidé loajální díky ekonomickým výhodám. Dalšími možnostmi je 2. sentimentální atraktivita, ve které jde o „zamilovanost do firmy“, 3. ochota závazku ve smyslu racionálního rozhodnutí.

Prvním autorem, který se o loajalitu vyjadřoval v pracovním kontextu, byl Royce (1908, s. 119), loajalitu definuje jako „*příčinnivou oddanost a vlastní obětavost ve prospěch cíle*“. Loajální pracovník by měl být podle Royce (1908, s. 20) „*oddaný, věrný, aktivní, měl by se vzdát své svéhlavosti, vlastního směřování, kontrolovat se, měl by být zamilovaný do svého cíle a věřit v něj*“.

Mehta, Singh, Bhakar (2010) popisují historii pojetí loajality zaměstnanců, v minulosti se předpokládalo, že zaměstnanec v organizaci setrvá celoživotně. Změna podle autorů přišla v období globalizace, ve které zaměstnanecká loajalita čelila velkým změnám, zejména restrukturalizaci a relokaci firem, snižování stavů a automatizaci procesů. Zaměstnanci přestali očekávat celoživotní setrvání zaměstnance v organizaci. Další změnu uvádějí v 80. letech 20. století, kdy se firmy začaly výrazně soustředit na profit a kleslo zaměření na dlouhodobé setrvání zaměstnance v organizaci. Coughlan (2005) se také zmiňuje o vývoji pojetí loajality zaměstnanců, popisuje, že se v posledních 30 letech loajalita definuje ze širšího pohledu jako pocit přílnutí. Coughlan (2005) se zabývá také rozlišením pojmu loajalita zaměstnanců a závazek, loajalita bývá často se závazkem k organizaci zaměňována. Závazek však stojí spíše na potřebách jedince a jejich naplnění.

Ewin (1993, s. 389) definuje loajalitu jako „*inklinaci k formě citového přilnutí (attachmentu) ke skupinám lidí*“, tato inklinace je výsledkem základů morálky.

Eledigo (2013, s. 496) definuje loajalitu zaměstnanců jako „*záměrný závazek v návaznosti na nejlepší zájmy zaměstnavatele, i když by mohl znamenat oběť v některých aspektech vlastních zájmů.*“

Becker (1998) přidává k definici loajality zaměstnanců aspekt přání stát se členem organizace a setrvat v ní, vykazovat snahu vůči jejím cílům. Jde tedy částečně o přilnutí (attachement), částečně o konformitu a sdílení hodnot a přání s organizací. Tyto charakteristiky naznačují podobnost loajální organizace s komunitou. Členové komunity mají pocit sounáležitosti, jasně identifikované zájmy a vnímají sociální a emocionální podporu (dle Elegido, 2013).

Proti konceptu loajality v pracovním kontextu principiálně vystupuje Duska (1997), který pochybuje o její existenci z důvodu primárního zacílení firem na maximalizaci zisku. Duska tvrdí, že loajalitu umožňují pouze typy vztahů, ve kterých se člověk obětuje bez očekávání odměny, tím pádem není kompatibilní s komerčním charakterem firem, ve kterých za zisk organizace pracovník požaduje odměnu. Duska zdůrazňuje základní rozdíl mezi smyslem a motivem, smyslem firmy bývá maximalizace zisku, motivem bývá to, čím se zaměření na zisk vysvětluje (např. prodáváním zdravotnických pomůcek).

Na základě studia definic vymezených v teoretických zdrojích se pokouším definovat pojem loajality zaměstnanců:

„Loajalitu zaměstnanců můžeme definovat jako morálně zakotvený postoj k organizaci, ke skupinám či podskupinám v organizaci; loajalita je vzájemná, založená na respektu, závazku a ochotě pracovat na cílech druhých na úkor svých vlastních potřeb a hodnot. Ideální formou loajality je souznění hodnot a morálních pravidel obou stran a komunitní svazek na jejich základě postavený.“

3.2 Aspekty loajality zaměstnanců

Cílem této kapitoly je popis aspektů loajality zaměstnanců a jejich umělé dělení na osobnostní, sociální a další.

Osobnostní aspekty loajality

Coughlan (2005) popisuje vlivy na rozvoj loajality, jimiž jsou mimo jiné i osobnostní charakteristiky jedince, zejména osobní účinnost, sebedůvěru a kognitivní a morální vývoj. Inklinace k sounáležitosti (Schrag, 2001) na emocionální úrovni (Eledigo, 2013), stabilitě, uspořádání života, dále tendence sdílet s ostatními informace o vlastních postojích, hodnotách a potřebách, může být úzce spojena s extravertí a ochotou spolupracovat s druhými, otevřeností.

Potřeba bezpečí a sounáležitosti bývá v současnosti opomíjena, zejména v kompetitivním prostředí organizací zaměřených na generování zisku. Míra stability (nebo naopak neuroticismu) bude mít pravděpodobně na loajalitu vliv skrze integritu jedince, kterou se blíže zabývá např. Becker (1998). Podle něj integrita představuje soulad mezi pocity a rozhodováním, tedy jde v zásadě o kongruenci. Integrita by měla předcházet problému s nekritickým uvažováním loajálních jedinců, či s nekritickou konformitou vůči rizikové skupině/organizaci. Integrita bývá měřena v souvislosti s kontraproduktivním chováním vůči organizaci.

Svědomitost bude mít pravděpodobně vliv na odpovědnost, opatrnost, organizovanost a plánování, což s dodržováním morálních pravidel úzce souvisí (dle Becker, 1998). Becker (1998) se také zabývá rolí morálních hodnot v organizaci, na základě hodnot se lidé rozhodují, jak se budou chovat, jsou to síly, které nás směřují a o které pečujeme. Morální hodnoty vidí Becker v respektu, sociální odpovědnosti, osobní morální povinnosti, upřímné komunikaci, zájmu o dobro zaměstnanců, spravedlnosti. Morální hodnoty otevírají téma morálního vývoje jedince.

Pro osobnostní aspekty loajality zaměstnanců argumentuje i Elegido (2013) ve smyslu projevů loajality i v jiných oblastech života. Loajální zaměstnanec vnáší přínos širší společnosti a je pro něj jednodušší mít závazný vztah. Dovolují si tuto domněnku přerámovat z projevů do čistě osobnostního aspektu loajality. Lze předpokládat, že loajalitu lze predikovat z osobnostních vlastností jedince.

Sociální aspekty loajality

Míra loajality výrazně souvisí s vlivem sociálního prostředí na jedince již v době morálního vývoje, nikoli pouze v pracovní produktivním období života. Matzler a Renzel (2006) se zaměřili na interpersonální důvěru a její vliv na pracovní spokojenost, potažmo na loajalitu zaměstnanců, zjistili, že důvěra silně ovlivňuje pracovní spokojenost. Skupina, potažmo organizace, se snaží na jedince vyvíjet tlak za účelem závazku, nebo za účelem vyjádření loajality. Manifestace loajality může být ovlivněna socializací a tréninkem (dle Brief a Weiss, 2002).

Furnham a Taylor (2004) popisují dva typy loajality, emocionální a kognitivní. Na emocionální rovině se loajalita vyskytuje u rodiny, kamarádů, zejména tedy u lidí, kteří mají stejný původ, národnost, náboženství a rasu. Koncept emocionální loajality je založen na sdílení podobných hodnot a přesvědčení. Naproti tomu kognitivní typ loajality bývá založen na dlouhodobosti, zkušenosti a logickém zhodnocení toho, co organizace poskytuje svým zaměstnancům. Přidaná hodnota členství v organizaci tkví zejména v uspokojení základních potřeb (např. bezpečí, sociální kontakt, identitu, sociální vztahy a výzvu k využívání schopností a talentu).

Martensenová a Gronholdt (2001) popisuje v rámci modelu loajality zaměstnanců vlivy sociální, hlavně každodenní vedení, rozvoj kompetencí, nejvyšší vedení organizace, kooperaci a vztahy.

Nelze opomenout zásadní aspekt loajality v ochotě upozadit vlastní potřeby pro hodnoty, potřeby a cíle druhého či organizace. Loajalita by však měla být vzájemná, což u některých organizací prakticky nelze, Duska (1997) zcela popírá naprosto z toho důvodu, že organizace není bytost, tudíž není schopna loajálního chování.

Další aspekty loajality

Schrag (2001) představil čtyři elementy loajality: 1. přání dobrého, 2. identifikace (s hodnotami, cíli organizace), 3. obětování se a 4. vzájemnost. Zdůrazňuje možnost konfliktů loajalit v případě vícero objektů loajality jedince. Tyto konflikty by se neměly objevit, pokud je jedinec vázán vlastními morálními zásadami a vykazuje integritu. Arai (1995) zdůrazňuje pracovní bezpečnost jako hlavní faktor loajality zaměstnanců.

Tři oblasti, kterými lze podpořit loajalitu, rozděluje Cunha (2002) na 1. kulturní profil, 2. organizační hodnoty a 3. metody vedení. Představuje tak pojetí loajality zaměřené na kontext organizační kultury a hodnot organizace. Pracuje s dvěma úrovněmi vztahů, zaměstnanec funguje ve vztahu s nadřízeným a ve vztahu s organizací.

Coughlan (2005, s. 43) popisuje, že *„loajální zaměstnanec si vybírá hodnoty s tím, že loajalita zahrnuje dobrovolné rozhodnutí o tom, jaké standardy využije při vyhodnocení potenciálního chování na pracovišti“*. Jako hlavní aspekty loajality zmiňuje volní podstatu, zájem o dlouhotrvající věrnost a základ v morálce.

3.3 Důsledky loajality zaměstnanců

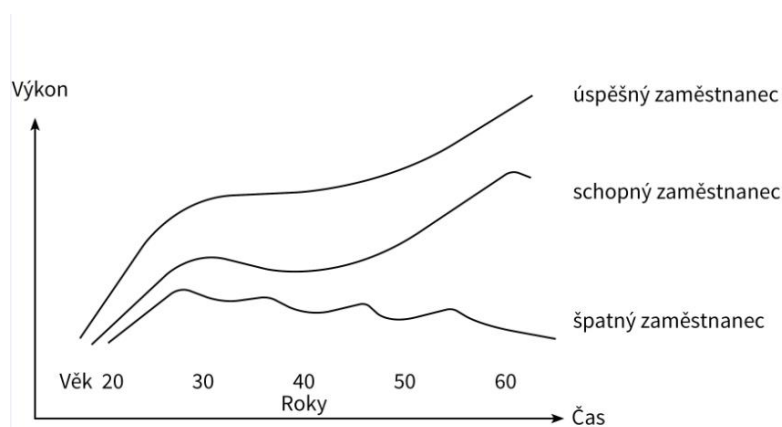
Projevy loajality zaměstnanců jsou v odborné literatuře popisovány jednoznačněji, než projevy pracovní spokojenosti. Becker (1998) shrnuje výsledky loajality do několika bodů, které souvisí s upřímností, rozhodováním morálních dilemat, závazkem vůči organizaci (i formou ohlašování nesprávných postupů), dobrovolným nedostatkem, s chováním mimo roli a s organizačním občanstvím (citizenship). Níže jsou blíže specifikovány jednotlivé projevy loajality zaměstnanců, jak jsou uvedeny napříč zdroji.

Motivace

Loajalita k zaměstnavateli může zvyšovat motivaci zaměstnance k práci. Loajalita může fungovat jako stabilizátor emočních změn v práci, může zvýšit motivaci skrze sdílení hodnot, jedinec tedy pracuje na cílech, které sdílí, což bývá hlavním aspektem zvyšující se motivovanosti (Eledigo, 2013). Loajální zaměstnanci jsou též motivováni ke snaze činit pro organizaci dobro, proto jsou často ochotni být vůči organizaci kritičtí, pokud to může pomoci celku a zlepšit procesy (Hirschman, 1970). Motivovanost se může v extrémní formě projevovat také přáním dobrého a obětováním se na vlastní úkor (Schrag, 2001).

Zvýšení výkonu

Na základě vyšší motivace se zvyšuje i pravděpodobnost zvýšení výkonu (např. Locke a Latham, 1990). To zpětně nahrává profitabilitě organizace, na základě vyššího výkonu se jakoby uzavírá cyklus zvyšování výkonu na základě: motivace -> zvýšení výkonu-> spokojenost s výkonem->motivace->rozvoj dovedností->zvýšení výkonu->spokojenost s výkonem->motivace.



Obrázek 6 převzato a upraveno dle Furnham a Taylor (2004, s. 6)

Ziskovost

Reichheld (1996) představuje komplexní na loajalitě založené řízení (loyalty-based management). Tento koncept pojmenovává jako teorii tvorby hodnot. Primárním cílem organizace v jeho pojetí není maximalizace zisku (aneb smysl firmy podle Duska, 1997), ale právě tvorba hodnoty, produktu, služby (aneb motivátor podle Duska, 1997). Paradoxem zůstává, že veškeré snahy na maximalizaci zisku nenaléhat končí zvýšením ziskovosti, Reichheld uvádí konkrétní příklady dobré praxe, nikoli však kvantitativní výzkum.

Na základě jednotlivých příkladů (Reichheld, 1996) se ukazuje výrazný vliv loajality zaměstnanců na dlouhodobé udržení zvyšování profitu organizace. Loajální zaměstnanec sdílí hodnoty a cíle společnosti, dělá více, než mu je nařízeno, je aktivní a snaží se vyhledávat příležitosti pro organizaci. Má na sobě navázané klíčové klienty, zná jejich příběhy, umí navrhnout řešení na míru klientovi, které je pro něj aktuální.

Důvěryhodnost

Loajální zaměstnanec bývá důvěryhodný, tím pádem se zvyšuje jeho atraktivita pro zaměstnavatele. Na důvěryhodného zaměstnance lze delegovat odpovědnosti, bez delegování odpovědností na zaměstnance nemůže organizace růst. Důvěryhodní zaměstnanci jsou proto organizaci klíčovými hráči. Navíc se důvěryhodnost ukazuje jako přínosná i ve vztahu k zákazníkům.

Vztahy

Se zajímavou teorií přišel Eledigo (2013), který zmiňuje mezi projevy loajality schopnost lépe navazovat vztahy s druhými mimo pracovní prostředí. Zde je otázkou, která se mimochodem v odborné literatuře neřeší, zda je vyšší míra schopnosti navázat autentický vztah v jiné oblasti výsledkem loajality, nebo zda jde o osobnostní předpoklad, který má vliv na dva na sebe zdánlivě kauzálně navazující konstrukty (loajalita a schopnost navazovat vztahy).

3.4 Vztah pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců

O polaritě vztahu mezi pracovní spokojeností a loajalitou panuje v řadách odborníků vzácná shoda. V dostupné literatuře autoři logicky usuzují na pozitivní vliv pracovní spokojenosti na loajalitu zaměstnanců (Chen a Wallace, 2011; Turkeyilmaz et al., 2011).

Výsledky studie Matzlera a Renzela (2006) popsali důvěru v kolegy a vedení jako významné prediktory pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců. Vztahy mezi těmito koncepty bohužel nejsou kauzální, pracovní spokojenost na určité úrovni představuje spíše základní podmínku pro loajalitu zaměstnance.

V odborné literatuře lze najít teoretické modely loajality zaměstnanců, které zahrnují vymezení vztahu konstruktů pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců. Neshoda ve vymezení těchto vztahů vyplývá i z rozdílnosti operacionalizace ústředních pojmů, jinými slovy za výzkumem stojí vždy jinak definovaný teoretický konstrukt. Mak a Sockel (2001) se zabývali motivací a retencí specialistů v oblasti informačních technologií, z jejich faktorové analýzy vyplývá vliv motivace na retenci i pracovní spokojenost, loajalita figuruje ve studii jako součást tématu retence a je popsána jako závazek. Martensenová a Gronholdt (2001) ve své studii představili teoretickou premisu, že loajalita zaměstnanců a závazek fungují jako determinanty i důsledky pracovní spokojenosti. Ve výsledcích své studie uvádějí model, ve kterém popisují vlivy na pracovní spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Do svého modelu zařazují nejvyšší vedení, každodenní vedení, pracovní podmínky, spolupráce a vztahy a rozvoj kompetencí. Všechny tyto aspekty mají vliv na pracovní spokojenost. Současně přímý vliv na loajalitu má zejména každodenní vedení, rozvoj kompetencí, nejvyšší vedení, spolupráce a vztahy, osobní postoje a závazek. Pracovní spokojenost má podle modelu pozitivní vliv na loajalitu zaměstnanců.

Studii zaměřenou na řízení lidských zdrojů a jejich roli v rozvoji pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců popisují Eskildsen a Nüssler (2000). Pracovní spokojenost chápou jako uspokojení nebo prosperitu, které zaměstnanec má ze svého zaměstnání. Loajalitu popisují jako koncept více orientovaný na akci, jde tedy převážně o behaviorální projevy zaměstnanců. Ze studie vzešel teoretický model zobrazující kauzální vztahy mezi kulturním, sociálním a technickým subsystémem a pracovní spokojeností, dále vztah mezi pracovní spokojeností a loajalitou a z loajality vycházející ekonomické výsledky firmy.

Ze studia teoretických zdrojů lze usuzovat, že pracovní spokojenost představuje výrazně osobnostně podmíněný konstrukt, u kterého hraje velkou roli afektivní odpověď na situační faktory a obecný postoj k práci samotné. Kognitivní hledisko lze vidět v následném zhodnocení vlastních potřeb a míry jejich naplňování skrze práci a její podmínky. Pracovní spokojenost funguje jako postoj, na který má sice vnější prostředí výrazný vliv, nicméně zde chybí sociální tlak, který by vedl k tendenci chovat se konformně. V případě kongruentního nastavení postoje (pracovní spokojnosti) a chování se pracovní spokojenost pravděpodobně projevuje převážně pozitivními emocemi, standardním pracovním nasazením, plněním úkolů a snahou dosáhnout dobrých výsledků. Minimální míru pracovní spokojenosti (a absenci pracovní nespokojenosti) lze vnímat jako základní předpoklad pro další pracovní postoje, tedy i pro loajalitu zaměstnanců.

Loajalitu jsem v průběhu studia teoretických zdrojů poznala také jako významně ovlivnitelnou vnitřními aspekty, zejména osobnostními předpoklady, potřebami a hodnotami. Nicméně loajalita má ve svém významu výraznější sociální konotaci. Loajalita představuje postoj k organizaci, k lidem, může ji vyvolat i sociální tlak, který je na jedince vytvářen sociálně a situačně. Loajalitu tvoří zejména hodnotové souznění, dodržování morálních pravidel a ochota ustoupit od uspokojování vlastních potřeb za účelem dosahování společných hodnot. Loajalita se také jasněji projevuje v konkrétním typu chování, výrazněji ve chvíli, kdy je v organizaci funkční. Naproti tomu důsledky spokojenosti se projevují výrazněji, pokud zaměstnanec spokojenost ztrácí, nebo mu zcela chybí. Oba konstrukty mají svůj základ zejména v osobnostních charakteristikách, v socializaci a ve vývoji pracovních postojů.

3.5 Ovlivňování loajality zaměstnanců

Na možnosti ovlivňování loajality zaměstnanců v praxi se zaměřuje práce Furnhama a Taylora (2004), kteří popisují vlivy podle jednotlivých personálních procesů. První fáze začíná procesem „správného“ výběru zaměstnanců. Otázkou zůstává, co konkrétně znamená „správný“ výběr, pravděpodobně takový, kdy se hodnoty a morální zásady zaměstnance shodují s těmi organizačními. Případně takový, který zaručí funkční naplnění role pracovníka.

Loajalitu dále ovlivňuje adaptační proces pracovníka, zda zná hodnoty a cíle organizace, svojí roli v organizaci a organizační strukturu. Řízení pracovníka během jeho kariéry, tak, aby byl podněcován závazek vůči organizaci. V rámci pomoci při odchodu zaměstnance (outplacementu) nahrává loajalitě, pokud pracovníci opouští firmu v pravý čas a důstojně.

Board (2011) pracoval s hodnotami obecně v pracovním prostředí, navrhuje několik možností, jak podpořit loajalitu zaměstnanců. Zmiňuje zejména zúčastněné rozhodování, efektivní (otevřenou) komunikaci, rozvoj důvěry, rozvoj kariéry a finanční ocenění za produktivitu.

Furnham a Taylor (2004) staví na předpokladu, že vnějšími vlivy lze podporovat závazek zaměstnanců vůči organizaci. Zmiňují možnosti, jak závazek podpořit, zejména nastavováním cílů, což má snížit nejasnosti a pochybnosti v oblasti očekávání organizace od zaměstnance. Udržení závazku může pomoci také podpora zaměstnance, ve formě technické, rozvojové, informační a citové. Manažer bývá ztělesněním organizace ve vztahu k zaměstnanci, často je odpovědný za zpětnou vazbu, řízení změn, efektivní a jasnou komunikaci, vyjadřovanou ochotu, upřímnost a transparentnost. Reputaci organizace netvoří jen způsoby, jakými se stará o své zákazníky, ale i péče o zaměstnance, nejen po dobu výběru, adaptace a členstvím v organizaci, ale také v období odchodu zaměstnance z organizace.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4. ZAMĚŘENÍ A CÍLE EMPIRICKÉ ČÁSTI

4.1 Výzkumný problém

Z obecné a teoretické části této práce vyplývá, že v české literatuře není koncept loajality zaměstnanců zpracován. V zahraniční literatuře se objevuje nejednotný přístup ke koncepci loajality, nejednotnost v přijetí její existence, v názoru, zda je pro organizaci loajální zaměstnanec přínosný, ve vymezení definice loajality, v popisu jejích aspektů a důsledků. Studium literatury neposkytuje taktéž jednotnou odpověď na otázku: jak loajalita souvisí s ostatními pracovními postoji?

Duska (1997) argumentuje proti existenci loajality ve vztahu zaměstnance a organizace, Schrag (2001) naproti tomu argumentuje přirozenou potřebou být loajální, která je člověku vlastní. Většina autorů se shoduje na pozitivním vlivu loajality zaměstnanců na organizaci. Někteří zmiňují současně i rizika loajálního postoje zejména v závislosti na objektu loajality (např. Eledigo, 2013), který může loajalitu využít ve svůj prospěch, nebo v nekalých záležitostech, např. k šovinistickému nebo barbarskému chování (Ewin, 1993).

Loajalita v jejím vymezení bývá zaměňována se závazkem vůči organizaci (Eledigo, 2013) nebo s pouhým setrváním v organizaci (Abbasi a Hollman, 2000). Zahraniční studie byly věnovány také širším modelům loajality zaměstnanců (Coughlan, 2005; viz. také Eskildsen a Nüssler, 2000; Iwasaki a Havitz, 1998; Martensenová, 2001), které se vymezují vůči zjednodušujícím závěrům. Coughlan (2005) se ve své práci zdůraznil zmatení pojmů závazek a loajalita zaměstnanců a zaměřil se na odlišení těchto dvou konceptů. Zjednodušený výstup z jeho práce naznačuje základní rozdíl mezi závazkem a loajalitou v morálním základu loajality.

Většina teoretických zdrojů popisuje dílčí aspekty a důsledky loajality, komplexnější pojetí aspektů představili Furnham a Taylor (2004), kteří navrhli praktické kroky k ovlivňování loajality v rámci organizace. Primárně na ekonomické důsledky loajality zaměstnanců se zaměřuje např. Reichheld (1996).

V české literatuře lze najít zmínky o loajalitě v souvislosti s pracovní spokojeností (Bedrnová et al., 2007). Ostatní modely uvedené v teoretických zdrojích se zabývaly souvislostí s dalšími koncepty, např. s motivací (Mak a Sockel, 2001), osobními postoji (Martensenová, 2001), nadšením, závazkem a odolností vůči změně (Iwasaki a Havitz, 1998) nebo důvěrou (Matzler a Renzl, 2006).

Arai (1995) představil zajímavou myšlenku týkající se důležitosti loajality u různých typů pozic. Podle výsledků jeho studie s rostoucí komplexitou pracovní náplně roste i důležitost loajality zaměstnance.

Výzkumný problém je zaměřen na teoretické vymezení loajality zaměstnanců v co nejširším kontextu, z pohledu pracovníků, kteří mají vysokou míru komplexity pracovní pozice. Výzkumný problém rozšiřuji o vztah loajality zaměstnanců a pracovní spokojenosti a také o možnosti ovlivňování loajality nastavením procesů řízení lidských zdrojů.

Hlavními cíli empirické části jsou:

- 1.návrh konceptu loajality zaměstnanců v kontextu pracovních postojů,
- 2.vymezení konceptu pracovní spokojenosti vůči konceptu loajality zaměstnanců.

Dílčí cíle empirické části spočívají:

- 1.v popisu průběhu kvalitativní analýzy dat,
- 2.ve formulaci výsledků kvalitativní studie,
- 3.v porovnání výsledků kvalitativní studie s teoretickými poznatky, případně návrh reformulace teoretického vymezení pojmu loajalita zaměstnanců.

4.2 Výzkumné otázky

1. Jaké atributy jsou charakteristické pro loajalitu zaměstnanců v organizacích, jejichž primárním cílem je zisk?
2. Jaké aspekty ovlivňují loajalitu zaměstnanců?
3. Jak se projevuje loajalita v chování zaměstnanců a jaký je dopad chování na chod organizace?
4. Jak by bylo možné využít návrh konceptu loajality zaměstnanců v praxi?

4.3 Vzorek a výběr

Popis vzorku

Vzorek zahrnuje 15 participantů, 10 mužů a 5 žen. Participantů ve věku 32 až 63 let, průměrný věk 39,2 let. Participantů vybraní do empirické studie mají zkušenosti s vedením týmu v délce od 2 do 30 let, a to v organizacích, jejichž primárním cílem je zisk. Participantů byli charakterističtí profesním zaměřením, šlo o pracovníky se zkušeností na manažerské pozici, a to v rozmanitých segmentech trhu, např. IT, bankovníctví, móda, farmaceutický průmysl atd. Organizace, ve kterých participantů působí nebo působili, uváděly ziskovost jako primární cíl organizace.

Participant	Věk (v letech)	Pohlaví	Zkušenosti s vedením týmů (v letech)
1	63	M	30
2	33	M	10
3	29	M	8
4	35	Ž	2
5	32	M	4,5
6	33	M	13
7	39	Ž	10
8	38	Ž	6
9	36	M	4
10	36	M	2,5
11	37	M	10
12	38	Ž	3
13	42	M	10
14	55	M	18
15	42	Ž	15

Tabulka 3 Popis výzkumného vzorku (N=15)

Výběr vzorku

K výběru vzorku jsem zvolila metodu účelového výběru participantů z české manažerské populace a následně metodu sněhové koule. Do koncového vzorku jsem vybírala záměrně participanty, kteří mají zkušenost s vedoucí pozicí alespoň dva roky. Zkušenost s vedením jsem definovala jako vedení týmu minimálně tří osob, klíčovým specifickým pro zařazení do vzorku byla odpovědnost za finanční cíle týmu ve vedoucí pozici. Výběr manažerů do vzorku byl také omezen na vedení týmu v organizacích, jejichž primárním cílem je zisk, a to v českých pracovních podmínkách. Pro zařazení do vzorku byla důležitá zkušenost se zaměstnaneckým poměrem, který je specifický právě odpovědností za cíle, které definuje organizace, nikoli zaměstnanec samotný.

Pro začlenění do vzorku museli participanty splnit následující podmínky:

- 1.zkušenost s vedením minimálně tříčlenného týmu,
- 2.zkušenost s vedením minimálně dva roky,
- 3.tým, který participant vedl, je jednotkou v organizaci, která primárně cílí na zisk,
- 4.odpovědnost za finanční cíle týmu, který vedl,
- 5.zkušenost s vedením týmu v českých podmínkách, sestaveného zejména z českých zaměstnanců.

Manažerskou populaci jsem pro empirickou studii zvolila na základě faktu, že vedoucí týmu nese odpovědnost za cíle týmu, který vede. Jeho role je v předávání odpovědnosti od vyššího vedení směrem ke svým podřízeným. Má možnost pozorovat chování jednotlivých členů svého týmu, na které manažersky působí. Ve vedoucí pozici může vidět komplexitu fungování organizace a jejích dílčích procesů. Na základě studia teoretických zdrojů usuzuji na rozdílnost důležitosti loajality na různých pracovních pozicích a důsledků organizačních procesů na pracovní postoje zaměstnance (Eskildsen a Nüssler, 2000). Vedoucí týmu má na své pozici často dvě role, roli podřízeného a roli nadřízeného, má možnost prožívat rozmanitější zkušenost člena organizace. Jeho pracovní pozice je v praxi považována za jednu z nejkompexnějších, důležitost loajality pro něj tedy bude vyšší (Arai, 1995), z větší pravděpodobností tedy pro něj bude předmětem zájmu.

Délku zkušenosti s vedením podmiňují minimálně dvěma lety ve vedoucí pozici. Roční výsledky jsou v organizacích často sledovány a představují určitý mezník, který je následně reflektován. Dokončení dvouletého cyklu tedy ukazuje na roční zkušenost, následnou zpětnou vazbu a možnost aplikovat změny procesů ve vedení do dalšího roku. Ukončení dvou let ve vedení dává informaci i o tom, zda byly změny na základě reflexe funkční.

Požadavek primárního cíle organizace v podobě ziskovosti považují za důležitý vzhledem k odlišení loajality a závazku vůči cílům a hodnotám organizace. Organizace neziskové, jejichž primárním cílem bývá též získávat finance, ale nikoli se záměrem utržení zisku, ale s cílem využít finance jako prostředek k dosažení všeobecně prospěšných cílů nebo pomoci pro osoby znevýhodněné. Naplňování těchto cílů bývá kompenzací státní nečinnosti v daných oblastech, případně poskytování alternativy ke statním organizacím. Zaměstnanci v těchto organizacích často pracují z toho důvodu, že se ztotožňují s cíli a hodnotami, které organizace poskytuje a nabízí. Mohou být výrazně nespokojeni s organizací a jejími procesy, ale jsou loajální k cíli organizace. Obecným výzkumným problémem této práce je teoretické vymezení loajality zaměstnanců, jde tedy o vztah k organizaci nikoli k cíli organizace. Jednou z výzkumných otázek je možnost využití návrhu konceptu loajality zaměstnanců v praxi, čímž myslím řízení lidských zdrojů v organizacích zaměřených primárně na generování zisku.

Podmínka odpovědnosti za finanční cíle týmu podporuje roli vedoucího, která tkví v komplexnější znalosti organizačních procesů, a to nejen těch, které se týmu přímo týkají. Vedoucí procesy a procesní změny často komunikuje svému týmu, proto ví, jak na ně tým obvykle reaguje. Vedoucí má svou roli také v přijímání cílů od vyššího vedení a taktickém zpracování těchto cílů vzhledem k prostředkům, které má k dispozici. Členy týmu a jejich kompetence (znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti) lze označit za prostředky k dosažení cíle. Vedoucí se tak stává stratémem týmu, znalost osobnosti a kompetencí jednotlivých členů týmu podmiňuje vytvoření funkční taktiky.

Důraz na českou manažerskou populaci zdůvodňují kulturní citlivostí tématu loajality. Koncept loajality jako postoje je citlivý na sociokulturní prostředí již v primární sociální skupině. Loajální projevy chování k organizaci a autoritě jsou v odlišných kulturních podmínkách rozdílné, např. japonští zaměstnanci mají k autoritě bližší vztah, jsou ochotni ji respektovat a předpokládají dlouhodobou závislost na organizaci (Lincoln, 1989).

5.METODOLOGIE VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

Volba metod

Výběr metod se odvíjí primárně od cílů výzkumu a od charakteristik zkoumaného teoretického konstruktů. V tomto případě od specifik loajality zaměstnanců. Kvalitativní metody byly využity pro sběr i analýzu dat. V empirické části práce používám metodu polostrukturovaného rozhovoru a následně analyzuji metodou tematické analýzy a zakotvené teorie.

Argumenty pro využití kvalitativní metodologie vidím zejména:

- 1.v cíli práce, kterým je získání širšího vhledu do problematiky loajality zaměstnanců, která lze těžko uchopit kvantitativní analýzou,
- 2.v cíli práce, kterým je explorace širší tématu a rozvoj konceptu loajality zaměstnanců, koncept by měl v budoucnu sloužit jako podklad pro navrzení kvantitativní metody měření loajality zaměstnanců,
- 3.v omezeném výběru kvantitativních metod měření loajality zaměstnanců,
- 4.ve specifickém tématu, které v české literatuře postrádá teoretické ukotvení, v zahraniční literatuře bývá konstrukt loajality zaměstnanců popisován nejednotně,
- 5.ve výzkumných otázkách, které zahrnují i otázku možnosti praktického využití vytvořeného návrhu konceptu loajality zaměstnanců,
- 6.v cíli práce, kterým je navrzení konceptu loajality zaměstnanců.

Metoda sběru dat

Sběr dat probíhal formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, primárně z důvodu možnosti získání náhledu na danou problematiku. Všechny hloubkové rozhovory byly zaznamenány na nahrávací zařízení, přepis byl realizován posléze. Základní strukturu dotazníku uvádím níže, plné znění v Příloze 5. Zkušenosti jednotlivých participantů se lišily podle profesních oborů a ovlivnily tak doplňující otázky mimo základní strukturu rozhovoru. Sběr dat od jednoho participanta trval od 45 do 120 minut. Individuální trvání rozhovorů bylo způsobeno složitostí obou témat.

Základní struktura rozhovoru

- 1.Kontrakt – etické souvislosti výzkumu, souhlas s nahráváním a s účelem výzkumu
- 2.Biografické údaje – věk a počet let zkušenosti s vedením
- 3.Pracovní spokojenost – její aspekty, možnosti ovlivnění, behaviorální projevy
- 4.Možnosti ovlivnění pracovní spokojenosti manažerem
- 5.Loajalita zaměstnanců - její aspekty, možnosti ovlivnění, behaviorální projevy
- 6.Možnosti ovlivnění loajality zaměstnanců manažerem
- 7.Rozdíly mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců

Metody analýzy dat

Jedním z hlavních cílů práce je návrh konceptu loajality zaměstnanců, z kvalitativních metod analýzy dat se tedy přímo nabízí metoda zakotvené teorie. Metoda zakotvené teorie přímo provází výzkumníka jednotlivými stupni kódování dat, které vedou k postupnému zobecnování, na jehož základě jsou identifikovány centrální kategorie nově vznikající teorie (dle Strauss a Corbin, 1999; viz. také Ferjenčík, 2010).

Metoda zakotvené teorie však většinou pracuje s určitým procesem, v analýze pak dochází k velmi detailnímu zkoumání omezeného množství dat a jejich významu. Rozsah dat této práce nedovoluje zakotvenou teorii použít v její metodologicky čisté podobě. Analýza dat tedy probíhá formou tematické analýzy a pro tvorbu konceptu dodržují postup kódování metody zakotvené teorie.

Transkripce dat představuje první krok analýzy dat. Následuje první analýza doslovné transkripce, v tomto případě jde o fázi „otevřeného“ kódování, které cílí na tematické rozkrytí textu. Druhá fáze kódování, tedy „axiální“ kódování, ve výsledku poskytuje popis vztahů mezi jednotlivými základními kódy a jejich zobecnění do vyšších kategorií. Poslední krok analýzy končí popisem jednotlivých trsů, tedy obecných kategorií. Tyto obecné kategorie pak stojí v základu nově vzniklé teorie, nebo konceptu. (upraveno dle Strauss a Corbin, 1999)

Shrnutí fází kvalitativní analýzy dat:

1. Transkripce
2. Tematické rozkrytí textu (např. 1. pozitivní afektivita, 2. mzda, 3. zpětná vazba a pochvala)
3. Zobecnění kategorií a popis jejich vztahů (např. souvislost mezi mzdou a zpětnou vazbou)
4. Identifikace základních kategorií (např. ohodnocení)
5. Návrh konceptu loajality zaměstnanců
6. Tvorba modelu loajality zaměstnanců

6. VÝSLEDKY

6.1 Tematické rozkrytí textu

Cílem první fáze („otevřeného“) kódování je tematické rozkrytí textu. „Otevřené“ kódování probíhá alespoň dvakrát, první čtení slouží k prvnímu návrhu možného tematického rozčlenění textu, druhé čtení ke zjemňování deskripce základních kódů. Pomocí otevřeného kódování došlo k identifikaci základních témat, která mají vztah k teoretickým konstruktům pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců. Shrnující tabulky obsahují základní kódy každého tématu, popis obsahu základních kódů a četnost výskytu kódu v rozhovorech. Z četnosti výskytu lze usuzovat na významnost nebo na míru obecnosti základních kódů.

Aspekty pracovní spokojenosti

Nejčastěji zmiňovaným aspektem jsou *vztahy na pracovišti*. Které v sobě zahrnují i důvěru, bezpečí a jistotu, která se nějakým způsobem váže k ostatním lidem v týmu, podřízeným, nebo nadřízeným, lze sem zahrnout i sounáležitost týmu. Druhým tématem bude *ohodnocení*, ve smyslu nejen finančním, ale i nefinančním, jde o pochvalu, zpětnou vazbu, benefity apod. Následuje tematický celek *vyjasněných očekávání*, který v sobě skrývá také otevřenost, vyjasnění cílů organizace, příp. zaměstnance a částečně i zpětnou vazbu, která očekávání v čase usměrňuje. *Osobnostní aspekty* jedince budou logicky základním kamenem pracovní spokojenosti, ale participantům se velmi těžko popisují, zahrnují do nich emoce a práci s nimi, proměnlivost potřeb a motivace v čase, zkušenosti získané výchovou, aspirace, důvěřivost či nedůvěřivost, temperament, stabilitu, optimismus či pesimismus a odolnost vůči stresu. Osobnostní předpoklady participantů často popisovali podobně jako „*ať jsme s ním dělali, co jsme dělali, stejně nikdy nebyl spokojený*“. Součástí osobnostních předpokladů jsou také potřeby, hodnoty a motivy. V kódování však *potřeby* a *hodnoty* kódují zvlášť, vzhledem k tomu, že se participanté zmiňovali také o naplnění potřeb, případně soulad hodnot s týmem či organizací. Významnou tematickou oblastí je *vedení*, které pod sebou skrývá styl vedení manažera, jeho tendence rozvíjet podřízené, koučovat je, práce vedoucího s odpovědností a delegováním na ostatní, tedy možnost samostatného rozhodování. Do *vedení* zahrnují také organizační procesy a kulturu. Oblast toho, zda pracovníka práce *baví* a zda vnímá její *smysl*, se výrazně prolíná s *rozvojem a kariérou*. *Rozvoj a kariéra* zahrnují možnosti seberealizace, aspirace, případné úspěchy v dosažení vlastních

pracovních cílů, tvorbu kariérního plánu a možnost ho v rámci organizace dosáhnout. Svou roli hraje také časové hledisko, pracovník prochází určitými fázemi v rámci vlastní kariéry, kdy se důležitost rozvojových a kariérních příležitostí může významně měnit. Mezi méně frekventovanými kódy se objevily: *osobní spokojenost, hodnoty, reciproční vztah pracovníka a organizace.*

Kategorie	Kód	Popis	Četnost výskytu
2_JS_ASPEKTY	Vztahy: důvěra, bezpečí, podpora	Vztahy v práci obecně; budování vztahů v týmu, s nadřízeným i podřízenými; důvěra; sounáležitost; bezpečí a podpora; osobnostní složení týmu; role v týmu.	13
2_JS_ASPEKTY	Ohodnocení	Finanční; nefinanční; zpětná vazba; pochvala; aspirace a úspěch; benefity.	12
2_JS_ASPEKTY	Vyjasněná očekávání	Otevřenost; vyjasněná očekávání v podmínkách práce, platu; náplň práce adekvátní zkušenostem; vyjasnění cílů - kam má směřovat a hodnot - jak to může udělat.	12
2_JS_ASPEKTY	Rozvoj a kariéra	Tvorba kariérního plánu; dosažení jednotlivých cílů; podpora růstu a rozvoje; informace o možnostech rozvoje, koučování, mentorování; možnost ovlivňovat dění - přebírat odpovědnosti.	11
2_JS_ASPEKTY	Osobnostní aspekty	Temperament; stabilita - emocionální reakce; ne/důvěřivost, důvěra; výchova, zkušenosti; otevřenost; základní potřeby, hodnoty, motivace; znalost sama sebe - sebenáhled a vlastní cíle; postoje - pesimismus vs. optimismus.	11
2_JS_ASPEKTY	Potřeby a jejich naplnění	Znat je a pokud možno je naplňovat, potřeby se mění v čase, věkem a potřebami v souladu s životní rolí.	11
2_JS_ASPEKTY	Vedení	Vedení; nastavení procesů v organizaci; styl vedení přímého nadřízeného, organizační kultura; osobnost vedoucího a jeho každodenní projevy.	11
2_JS_ASPEKTY	Baví a smysl	Náplň práce - baví; zaměstnanec v práci vidí smysl.	9
2_JS_ASPEKTY	Hodnoty a jejich soulad	Soulad hodnot organizace a zaměstnance; zaměstnanec v organizaci věří.	8
2_JS_ASPEKTY	Osobní spokojenost	Spokojenost s osobním životem.	5
2_JS_ASPEKTY	Reciproční vztahy	Vzájemná investice do vztahu; koncept o směně energie; podnikatelský mode; sdílená odpovědnost.	4

Poznámka. Sloupec Kód označuje výsledné základní kódy aspektů pracovní spokojenosti; sloupec Popis shrnuje základní obsahy, které se pod kódem skrývají; sloupec Četnost výskytu udává počet případů (z N=15), ve kterých se daný kód vyskytl.

Tabulka 4 Četnost případů s výskytem základního kódu

Důsledky pracovní spokojenosti

Důsledky pracovní spokojenosti zahrnují *výkon*, pod kterým se obsahově skrývá nasazení do práce, efektivita, kreativita v řešení problémů a hlavně ochota pracovní život vnímat jako stejně důležitý jako život osobní.

Participantů se shodují, že nespokojenost může mít výrazné důsledky v negativním vlivu na tým a jeho výkon. Názory, že důsledkem nespokojenosti je dlouhodobý stres, který zaměstnanec do týmu přináší, byly relativně časté. Spokojenost naopak bude mít podle participantů vliv na konstruktivní řešení problémů a rozporů, což může mít přímý vliv na výkonnost týmu jako celku.

Dalším tématem je *motivace*, spokojenost má dle participantů vliv na aktivní dosahování firemních cílů. Motivace se může projevit i v aktivním sledování vlastních cílů v rámci těch organizačních.

Kategorie	Kód	Popis	Četnost výskytu
2_JS_DŮSLEDKY	Výkon	Nespokojenost - nižší výkonnost, nižší míra kreativity a efektivity, menší zapojení, méně pracují. Spokojenost - ochota udělat něco navíc, kreativita, nasazení, rodinný a pracovní život na jedné úrovni.	13
2_JS_DŮSLEDKY	Vliv na tým	Nespokojenost jako přidělení práce vedoucím. Spokojenost - konstruktivní řešení problémů; ovlivňování týmové motivace a týmového výkonu pozitivním postojem k práci a problémům; stres a vliv na tým.	11
2_JS_DŮSLEDKY	Motivovanost	Motivace jednat v souladu s firemními cíli; aktivní v dosahování firemních cílů.	10

Poznámka. Sloupec Kód označuje výsledné základní kódy důsledků pracovní spokojenosti; sloupec Popis shrnuje základní obsahy, které se pod kódem skrývají; sloupec Četnost výskytu udává počet případů (z N=15), ve kterých se daný kód vyskytl.

Tabulka 5 Četnost případů s výskytem základního kódu

Aspekty loajality zaměstnanců

Hlubší pohled na obsah jednotlivých základních kódů aspektů loajality zaměstnanců rozkrývá *osobnostní aspekty* jako vyrovnanost, respekt k organizaci, hodnotovou orientaci, důvěru, důvěřivost, pracovitost apod. V rozhovorech také zazněla slova jako slušnost, poslušnost, pokora, morální zralost. *Společný cíl a ochota ho následovat* zahrnuje tendenci následovat cíl organizační a následovat ho i za cenu, že s ním zaměstnanec dočasně nesouhlasí, nebo i za cenu vzdání se cílů vlastních. Ideálem je pravděpodobně cíl společný, kdy organizace i zaměstnanec směřují přirozeně stejným směrem. Otázka je, zda princip vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel uměle neurčuje cíle opačné. Téma *vyjasněných očekávání* se objevilo již u aspektů spokojenosti, zde participantů zdůrazňují oboustrannou otevřenost a nastavení procesního souladu s tím, že ideálně se očekávání sdílí, neustále potvrzují a případně upravují.

Soulad hodnot organizace a zaměstnance bude pravděpodobně velmi úzce souviset s vyjasněnými očekáváními a s osobnostními aspekty zaměstnance. Jde o oboustranné zjišťování hodnot a jejich soulad, jde o hodnoty, které jsou nejen navenek deklarované, ale také hodnoty, podle nichž v organizaci žije. Hodnoty obecně výrazně souvisí i s *vedením* a jeho způsobem práce s hodnotami. Klíčovým tématem bude také určitá *reciprocita vztahu*, participantů popisují loajalitu zaměstnanců jako výrazně vztahový fenomén, který se vyznačuje oboustrannou vírou ve vztah, v jeho dlouhodobé budování a v jeho udržitelnost, nese s sebou témata, jako je důvěra, otevřenost, atd.

Tým funguje podle participantů jako zástupce celé organizace. Tým je blíže zaměstnanci, v tématu se skrývá hlavně týmová soudržnost, vyváženost rolí a otevřenost. *Důvěra a víra* s týmem souvisí úzce, jde o pravdomluvnost, otevřenost a vzájemnou důvěru, podporu a jistotu.

Hodnocení vstupuje do hry formou finanční i nefinanční, stejně jako u konceptu pracovní spokojenosti. *Spokojenost* a její vliv na loajalitu není jednoznačný, předpoklad, že spokojený zaměstnanec bude loajální, participantů vyvrací. *Reputace organizace* je důležitá pro navázání jednostranného vztahu směrem od zaměstnance. Participantů také upozorňovali na *proměnlivost loajality v čase* a na význam *manažera* pro ztělesnění hodnot.

Kategorie	Kód	Popis	Četnost výskytu
2_LOA_ASPEKTY	Osobnostní aspekty	LOC; výchova; hodnotová orientace; vyrovnanost; racionalita; osobnostní typologie; respekt k...; konformita; jak udrží vztah; ne/důvěřivost; důvěra; pracovitost; pokora; dispozice + sociokult+zkušenost; ambice – sebeprosazování.	12
2_LOA_ASPEKTY	Společný cíl a jeho následování	Zaměstnanec zná cíl organizace a jedná v souladu s ním; firemní cíl nadřazuje nad své osobní pohodlí; otázka spoluvlastnictví (<i>předpoklad pro společný cíl</i>); odpovědnost vůči cílům organizace.	11
2_LOA_ASPEKTY	Vyjasnění očekávání	Výběr: oboustranně vyjasněná očekávání; mapování změny očekávání - pravidelně konfirmovat oboustranně očekávání; soulad procesní; otevřenost k týmu, podřízeným, nadřízeným.	10
2_LOA_ASPEKTY	Soulad hodnot	Úcta k organizaci a jejím hodnotám; vzájemné zjišťování hodnot a jejich naplnění; žít podle hodnot organizace.	9
2_LOA_ASPEKTY	Reciprocita vztahu	Zamilovanost do organizace - oboustranná víra ve vztah; obě strany znají očekávání; spoluvlastnictví; firma podpoří zaměstnance, když je v krizi; vzájemné investice; vzájemná důvěra, zpětná vazba.	9
2_LOA_ASPEKTY	Tým	Tým jako zástupce organizace; bezpečí; důvěra; role v týmu - mix znalostní, aspirační; týmová soudržnost a její ovlivňování.	6
2_LOA_ASPEKTY	Důvěra a víra	Důvěra - říkat lidem pravdu a být konzistentní; otevřenost; víra v organizaci; důvěra k vedoucímu, sdílí i neúspěch, chybu.	4
2_LOA_ASPEKTY	Hodnocení	Finanční (finance jako objektivní ZV) a nefinanční ohodnocení; zpětná vazba; pozitivní přístup; podpora.	4
2_LOA_ASPEKTY	Spokojenost	Firma naplňuje potřeby zaměstnance.	3
2_LOA_ASPEKTY	Reputace firmy	Unikátnost organizace; dobrá reputace a dobré jméno; často už předem má kandidát navázaný jednostranný vztah k organizaci, ale ještě ho neměl šanci projevit.	3
2_LOA_ASPEKTY	Vývoj loajality v čase	Vývoj v čase, proměnlivost loajality ve věku a pozici.	3
2_LOA_ASPEKTY	Manažer a hodnoty	Manažer jako příklad pro zaměstnance - ztělesnění hodnot.	3

Poznámka. Sloupec Kód označuje výsledné základní kódy aspektů loajality zaměstnanců; sloupec Popis shrnuje základní obsahy, které se pod kódem skrývají; sloupec Četnost výskytu udává počet případů (z N=15), ve kterých se daný kód vyskytl.

Tabulka 6 Četnost případů s výskytem základního kódu

Důsledky loajality zaměstnanců

Nejčteněji zmiňovaným důsledkem loajality zaměstnanců bylo *následování firemního cíle*, a to i za cenu, že s ním daný zaměstnanec nesouhlasí, nebo je dočasně nespokojený. Toto téma zahrnuje i ochotu aktivně hledat cestu k cíli a jednat v dobrém zájmu organizace.

Participantů popisovali nepřímý ekonomický dopad loajality zaměstnanců. Zejména formou kreativnější práce zaměstnanců, proaktivnějšího přístupu k řešení problémů, posouváním vlastních hranic výkonu a efektivity atd. Pozitivní vliv na vztahy organizace s vnějším světem lze též zařadit do trsu ekonomického dopadu, nejvíce viditelný je vliv na klienty, příp. potenciální klienty a zaměstnance, loajální zaměstnanci mohou částečně ovlivňovat reputaci dané organizace.

Trvalá udržitelnost vztahu ukazuje na fenomén budování vztahu, na trvalost loajálního chování i po odchodu ze společnosti a také na dlouhodobém konání v dobré víře pro organizaci. Loajální zaměstnanec bude podle participantů pravděpodobně *žít podle hodnot organizace*, nepůjde proti nim. Stejně tak nebude mít tendenci jednat proti zájmu kolegů, *soudržnost týmu* je jedním z důsledků loajality jeho členů, participantů zmínili, že se soudržnost může projevit jako motivování zbytku týmu nebo jako ochota zvýšit vlastní výkonnost za účelem dosažení týmových cílů. Dopady loajality lze vidět v *recipročním vztahu*, jde tedy o oboustrannou „oddanost“, oboustranný zájem, kdy osobní a pracovní život zaměstnanec hodnotí na stejné úrovni. Prakticky jde o vzájemné investice do vztahu a jeho udržení – „*je to láska, ne zamilovanost*“.

Kategorie	Kód	Popis	Četnost výskytu
2_LOA_DŮSLEDKY	Následování firemního cíle	Následuje firemní cíle, a to i za cenu, že s nimi není v tu chvíli v souladu; jedná v zájmu organizace; aktivně hledá cestu k cíli.	15
2_LOA_DŮSLEDKY	Výkon (ekonomický dopad)	Pracuje více a efektivněji; kreativní přístup; ekonomický dopad nižší fluktuace u personálně závislých firem; proaktivita: snaží se hledat nové klienty, zakázky...; výkon: posunutí vlastních hranic.	13
2_LOA_DŮSLEDKY	Trvalá udržitelnost vztahu	Budování vztahu jako proces; zaměstnanec se vztahu nevzdá v závislosti na současné nespokojenosti; setrvává loajální i po odchodu ze společnosti; dlouhodobost vztahu a konání v dobré víře s organizací.	11
2_LOA_DŮSLEDKY	Žije podle hodnot	Identita a osobní vyzrálost; soulad hodnot organizace a zaměstnance; pyšný na členství v organizaci; jedná v dobré víře s organizací.	7
2_LOA_DŮSLEDKY	Týmová soudržnost	Motivace zbytku týmu; neplýtvá zdroji; jedná v souladu s cílem týmu; zvýšená výkonnost kvůli týmu.	7
2_LOA_DŮSLEDKY	Reciproční vztah	Člověk na stejné pozici jako organizace; oddanost na základě recipročního vztahu; investiční model lásky; oboustrannost.	6
2_LOA_DŮSLEDKY	Chce růst		1
2_LOA_DŮSLEDKY	Ochota udělat něco proti svému pohodlí	Ochota udělat něco navíc	1

Poznámka. Sloupec Kód označuje výsledné základní kódy důsledků loajality zaměstnanců; sloupec Popis shrnuje základní obsahy, které se pod kódem skrývají; sloupec Četnost výskytu udává počet případů (z N=15), ve kterých se daný kód vyskytl.

Tabulka 7 Četnost případů s výskytem základního kódu

6.2 Zobecnění kategorií a popis jejich vztahů

Popis procesu zobecnění kategorií slouží ke zvýšení transparentnosti postupného zobecňování a nacházení vztahů mezi kódy. Ke každé citaci z rozhovoru náleží označení čísla konkrétního transkriptu (R1-R15), např. R1 označuje citaci z rozhovoru s participantem č. 1 atd.

Vymezení pracovní spokojenosti

Participantů byli dotazováni na vymezení pracovní spokojenosti, většina z nich definovala spokojenost jako její důsledky, někteří jako souhrn vlivů na pracovní spokojenost či nespokojenost. V rozhovorech se objevovaly spekulace o tom, zda je pracovní spokojenost časově omezená či trvalá, zda je emocionálně nebo racionálně podmíněná.

V datech lze najít následující vymezení pracovní spokojenosti:

- práce zaměstnance baví,
- zaměstnanec chodí do práce za účelem pracovního výkonu; je ochoten pracovat nad rámec pracovních povinností,
- vytváří výstup, který ho motivuje do další pracovní činnosti,
- podmínkou pracovní spokojenosti je adekvátní honorář,
- pracovní spokojenost je pocit jistoty, zaměstnanec ví, co se od něj očekává, jedná se s ním férově,
- podmínkou pracovní spokojenosti je příjemné pracovní prostředí,
- zaměstnanec rád chodí do práce, rozvíjí vztahy na pracovišti,
- pracovní spokojenost je emocionální stav, který je časově omezen; jako dobrý pocit,
- pracovní spokojenost jako jednodimenzionální vlastnost týkající se práce zahrnující nadřízeného, značku, kolektiv, organizaci práce, zpětnou vazbu na výkon a práci s emocemi,
- pracovní spokojenost jako faktor ovlivňující společný výkon a také stav, ve kterém má zaměstnanec zmapované osobní cíle, ví, kde se nachází a co bude dál následovat, práce mu pomáhá i v dosažení osobních cílů,
- práce jako plnohodnotná součást života, zhruba na stejné úrovni jako osobní život,
- spokojenost jako rozhodnutí,
- spokojenost jako předpoklad pro vyšší výkonnost.

Aspekty pracovní spokojenosti

V další fázi zpracování kvalitativních dat hledám souvislosti mezi jednotlivými tematickými oblastmi, které byly identifikovány pomocí dvakrát realizovaného „otevřeného“ kódování.

Osobnostní aspekty a vztahy v týmu

Participantů popisovali osobnostní aspekty jako vlivy na pracovní spokojenost, zejména spokojenost sám se sebou a spokojenost životní. Například *„osobností to určitě bude, ale to jestli je to vrozené nebo získané, to nemám žádné indicie, které by mě vedly k tomu, aby to bylo vrozené. Takže uvažuji o tom, že je to získané. Myslím, že se to odvíjí z rodiny. Být spokojený s tím co máš, sám se sebou. Třeba i touha být spokojený. Někteří lidé mají velkou touhu být spokojeni a vyhledávají tu spokojenost. Někteří lidé mají tendenci žít "špatný scénář" a vyhledávají, proč jsou nespokojeni. Je to určitě nějaká predispozice být spokojený nebo ne“* (R9). Podle dalších participantů je touto dispozicí ovlivněn komunikační styl pracovníka, který má vliv na vztahy a atmosféru v týmu. Mimo to má vliv i na motivaci ostatních členů v týmu a vyžaduje jiný způsob vedení. Nespokojený pracovník tak může vedoucímu komplikovat motivování celého týmu.

V souvislosti s výběrem nových zaměstnanců do týmu zmiňovali participantů vliv osobnostní typologie jednotlivých členů týmu a jejich soulad. Např.: *„Vidím velkou podobnost mezi mnou a X. v duševních pochodech atd., je mi v tom blízka, nevadí mi spousta věcí, protože v tom vidím sebe, ale je možné, že to je začátek jako začátek všech vztahů“*(R4). Z osobnostních rysů a vlastností participantů zdůrazňovali emocionalitu člověka, tedy jak konkrétně člověk dokáže s emocemi pracovat. Zaznívaly hlasy, které spokojenost zaměstnanců vidí jako emocionální stav, který je nestálý a v čase měnitelný.

Předpokládám, že pocit jistoty v týmu a pocit důvěry také podporuje otevřenost, vyjasněná očekávání a také odolnost vůči stresu. Otevřenost umožňuje očekávání vůbec vyjasnit, navíc zprůhledňuje vztahy v týmu. Vyjasněná očekávání zpětně mohou ovlivňovat pocit jistoty a vzájemnou otevřenost. Zprůhlednění vztahů pak může eliminovat tendence k politikaření v týmu a následně se projeví v ochotě důvěřovat. Ochota vzájemně si otevřeně sdělovat informace také predikuje možnost zjišťování

potřeb, hodnot a motivů pracovníka a mluvit otevřeně o možnosti jejich naplnění. Pro navázání vztahu a budování důvěry v rámci týmu je klíčovou charakteristikou nejen osobnostní typologie, ale také zvládání stresu a tendence k určitému typu chování pod tlakem. Více participantů popisovalo, že nespokojenost pracovníka vzbuzuje stav neustálého stresu a tlaku, tzn., že záleží na chování pod tlakem a na jeho dopadech na ostatní členy týmu.

V souvislosti s osobnostními aspekty se participantů zmiňovali o schopnosti, dispozici, ochotě k sounáležitosti s týmem, případně s organizací. Ochota, příp. touha, sounáležit s týmem ovlivňuje blízkost vztahů v týmu, otázkou zůstává, zda tým sounáleží s organizací a jejími cíli.

Vliv na vztahy v týmu mají také očekávání zaměstnance od práce, aspirace jednotlivých členů týmu a jejich naplnění. Ovlivňovat budou pravděpodobně hlavně důvěru v týmu a ochotu vzájemně se podpořit. *„Aspirace, myslím si, že člověk potřebuje být úspěšný, aby sebe potvrdil, pokud nebereš práci jen tak, že si odkroutíš 8 hodin a jdeš. Pokud tam máš nějakou sebeaktualizaci, tak potřebuješ být úspěšná. V té práci je kus tebe, čím více to máš propojené, tím více se tvoje osobní pohoda do práce promítá, ale také je tou prací ovlivňovaná“* (R5).

Osobnostní aspekty a osobní spokojenost

Participantů dávali do souvislosti osobnostní aspekty a spokojenost se situací v osobním životě. Předpoklady pro to být pracovně a životně spokojený někteří participantů definovali jako racionální rozhodnutí spíše než emocionální stav. Vliv osobnostních aspektů na osobní spokojenost popisovali jako určitou stabilitu, odolnost vůči stresu. Participantů se také vyjadřovali v tom smyslu, že životní postoj ovlivňuje i postoj k práci. Např. frustrace z dlouhodobého nenaplnění svých osobních potřeb může mít vliv na rezignaci v oblasti pracovní, případně na komunikaci s druhými v práci a také na výkon zaměstnance. *„Životní postoj, spokojenost s vlastním životem. Dám příklad svojí kolegyně, která měla takovou povahu a mimo to byla nespokojená sama se svým životem, byla frustrovaná, byla sama, neměla přítele, takže si to kompenzovala vším možným, opravdu byla frustrovaná po osobní stránce. A to se projevovalo na jejím přístupu, potom odešla do zahraničí, tam také nebyla spokojená, vrátila se zpět a opět není spokojená, tam je to pořád to samé“* (R12).

Osobnostní aspekty jako potřeby, hodnoty a motivátory, jejich naplnění

Pracovník je motivován do určité míry naplňováním svých potřeb, primárně *základní potřebou*, tedy zajištěním obživy. Po naplnění primární potřeby obživy si někteří zaměstnanci naplňují v práci „vyšší“ potřeby jako je potřeba přijetí, lásky, potřeba uznání a úcty, potřeba seberealizace.

Zjevná hypotéza se skrývá právě v *naplnění potřeb sociálních, potřeb statusových a seberealizace*. Pokud si zaměstnanec tyto potřeby saturuje v práci, vede to k vyšší pravděpodobnosti pracovní spokojenosti. Hodnoty zde hrají silnou roli, pokud jsou reálné hodnoty společnosti v souladu s hodnotami zaměstnance, může dojít k tomu, že si zaměstnanec organizace a jejích zástupců váží, tzn., že práce splňuje jeden z předpokladů loajality zaměstnanců.

Osobnostní aspekty zastupují v rozhovorech znalost sama sebe, odhalení vlastních hodnot, potřeb, aspirací, cílů atd. Samotné potřeby, hodnoty a motivátory představují hodnotu, kterou si zaměstnanec v práci hledá, případně hodnotu, kterou mu práce a organizace nabízejí.

Osobnostní aspekty, vyjasněná očekávání a rozvoj kariéry

V tomto vztahu kódů lze rozpoznat *střet vnitřních aspektů a vnějších možností*, které mohou existovat vedle sebe bez vzájemných vztahů. *Vzájemně vyjasněná očekávání* propojují vnitřní aspekty, potřeby, hodnoty zaměstnance s očekáváním a potřebami organizace a jejích zástupců. Tento proces vyžaduje vzájemnou otevřenost, k níž nemusí docházet hned na začátku vztahu, ale až ve chvíli, kdy jedna strana pocítuje nespokojenost. Otevřenost tak může sloužit k negativní zpětné vazbě a nastavení nových procesů.

Osobnostní předpoklady zahrnují i potřeby a hodnoty, které mohou být v čase proměnlivé. K souladu potřeb a hodnot organizace a zaměstnance mohou pomoci vyjasněná očekávání ještě před přijetím zaměstnance. Participant zmiňovali k tématu *vyjasněná očekávání* nutnost vyjednání nastavení, ve kterém je kandidát ochoten za daných podmínek nastoupit do zaměstnání, i přes to, že zná negativa a rizika pracovní pozice. Vyjasněná očekávání se týkají také možností kariérního růstu zaměstnance v organizaci. Efekt sladění osobnostního potenciálu a kompetentnosti vzhledem k dané pozici bývá základem pro přijetí zaměstnance. Vedení pracuje určitou mírou *aspirace*

zaměstnance, dílčí úspěchy mohou výrazně motivovat zaměstnance do dalších cílů. Absence úspěchu může vést až k rezignaci, a to nejen na danou pracovní pozici, ale také na práci v daném oboru nebo na práci obecně.

Zkušení manažeři popsali nedostatečnost vyjasnění očekávání na počátku profesního vztahu. Očekávání obou stran se v čase mění, aktuálnost požadavků a potřeb je relativně nestabilní. V rozhovorech zaznívala nutnost nastavení systému zpětné vazby a aktualizace očekávání obou stran, např. pravidelná setkání s nadřízením, hodnocení spolupráce a upravení stávajících procesů. Ve výběru lze hledat zaměstnance *otevřené*, kteří jsou ochotni předat i negativní zpětnou vazbu a vlastní *požadavky konstruktivním způsobem*.

V rozhovorech zazněla i míra času trávená v práci, moderní člověk pracuje cca třetinu času a plýtvat jím k činnosti, která člověka nenaplnuje lze vnímat jako ztrátu času. „*Čistě statisticky je práce ta francouzská, tedy 8hod denně, 5 dní v týdnu, což je tak obrovský procento času, že pokud ho člověk nevyužije proto, aby se seberealizoval - aspoň částečně - tak plýtvá svým časem. Znamená to jenom to, že dělá špatnou práci, že by měl dělat něco jiného, možná něco, co dělá ve svém volném čase, kdy se seberealizuje*“ (R11).

Osobnostní aspekty, potřeby a hodnoty a role vedení

Mezi osobnostní aspekty participanti často zařazovali potřeby a hodnoty. V souvislosti s vnějšími vlivy pak jejich nasycení a naplnění. K naplnění potřeb dochází buď náhodně, nebo na základě sdílení očekávání a racionálního zhodnocení možností zaměstnance, organizace a pracovní pozice. Role vedení spočívá v práci s potřebami a hodnotami zaměstnanců vzhledem k nastavenému (organizačnímu) cíli.

Roli vedení nenacházeli participanti jen v zájmu o potřeby, hodnoty atd., ale také v podpoře rozvoje zaměstnanců. Mezi osobnostní aspekty patří i aspirace zaměstnance, vedení může zaměstnance v rozvoji podporovat ve smyslu vzdělávání, koučování, mentorování, stínování apod. Mimo to nadřízený bývá primárním hodnotitelem zaměstnance, bývá odpovědný za konstruktivnost zpětné vazby, kritiky, nastavování zpětnovazebných a rozvojových procesů. Vedoucí částečně komunikuje úspěchy a úspěšnost zaměstnance, nastavuje spolu se zaměstnancem jeho konkrétní cíle.

Osobnostní aspekty a hodnocení

Osobnostní aspekty související s hodnocením zmiňovali participanti primárně ve smyslu aspirací a chuti kariérně růst. Hodnocení totiž participanti popisovali jako formu zpětné vazby, ať už finanční (objektivní forma hodnocení) či nefinanční (subjektivní forma hodnocení). Pozitivní zpětná vazba je nedílnou součástí úspěchu, nedostatek zpětné vazby totiž může vést také k frustraci.

Osobnostní aspekty a smysl

Analýza dat ukazuje důležitost aspirace, potřeb, hodnot a jejich naplnění. *„Ne vždycky je spokojený proto, že ho baví náplň práce, to ani nejde, tuhle ambici tam nemám. Ale minimálně právě tím, kdo ho obklopuje, může velmi věřit ve smysl“* (R7). Z logiky věci předpokládám, že pocíťovaný smysl práce jistě výrazně souvisí s potřebami a hodnotami. V na zisk zacílených organizacích, které zaměstnávají velmi specializované odborníky, může být pocíťování smyslu závislé na zpětné vazbě, nebo přímo na vlastním uspokojení. Zda práce zaměstnance baví, se najednou lehce stává základním předpokladem pro pocíťování spokojenosti a dílčího smyslu práce. *„Ze subjektivního hlediska, člověk chodí do práce rád a alespoň 80% pracovní náplně ho baví, naplňuje, vidí v tom nějaký smysl, je ochotný v té práci strávit i nějakou dobu navíc, není to styl, že v 5 hodin padla tužka, je ochoten daný problém dořešit a trávit tam čas navíc. Práce je podle jeho měřítek dostatečně oceněná a to nejen finančně, což je důležité, ale je i spokojený s managementem, s politikou dané společnosti“* (R8).

Vztahy, vyjasněná očekávání, vedení

Participanti zmiňovali mezi základními pracovními vztahy i vztahy s přímým vedením. Vztahy v týmu jsou zřejmě důvěrnější než vztahy členů týmu s vedoucím. Např.: *„V okamžiku, kdy to v týmu funguje, nadřízený není dobrý, tak to ještě chvílku může fungovat, do té doby, než se první z týmu rozhodne, že odejde. Řekla bych, že jsou to spojené nádoby, pokud dobře funguje tým, tak zvládne chvílku špatného vedoucího, který se buď srovná, nebo nesrovná. Pokud ne, do půl roku odejde pár lidí a spustí lavinu“*(R8).

Nutnost vyjasnit vzájemná očekávání ještě před nástupem zaměstnance zmiňovala velká část participantů, např.: *„Každému říct, jakou roli v týmu má zastávat, co se od něj bude očekávat. Máme tady obchodníka, který bude přinášet klienty, pak tady máme člověka, který bude požadavky klientů překlápět do nabídky, máme tady realizátory projektů. Aby o sobě navzájem o sobě věděli, co od koho mohou očekávat a aby také věděli, jaká jsou kritéria toho, kdy s nimi budu spokojený já. To je důležité říct předem, tohle je tvůj úkol, tohle je tvůj cíl. Když se to bude dařit, budu spokojený, tím pádem ty taky budeš spokojený, a když ne, budeme hledat nějaké možnosti, jak to můžeme vylepšit“* (R1).

Práci s očekáváním zaměstnance popisují participanté ve vedoucí pozici např.: *„Kdybych měla hodnotit, zda je můj zaměstnanec spokojený, tak nejdřív musím znát jeho osobní hodnotový žebříček a jeho očekávání. Spokojenost mých zaměstnanců může být v hrozně širokém měříku, protože pro každého znamená, co ho naplňuje něco úplně jiného“* (R15).

Vztahy a reciprocita

Důležitost reciprocit vztahů popsal zajímavě jeden z participantů na příkladu investičního modelu vztahů, druhý participant ji popsal jako koncept o směně energie. Oba příklady lze shrnout jako budování vztahu na základě přijatelného poměru mezi vnímanou investicí do vztahu a vnímaného zisku. Např.: *„Zároveň cítí, že ta energie, kterou do práce dává, se mu vrací, nebo když se mu nevrací teď, tak se nabíjí nějaký potenciál, který do budoucna využije. Vnímám to v tomto konceptu o směně energie, a že je vyrovnaná“* (R5).

Vztahy, osobnostní aspekty a hodnoty

V analýze rozhovorů lze najít vztah mezi hodnotami a vztahy. Do kategorie vztahů zahrnuli participanté i důvěru a její budování, podporu a bezpečí. Hodnoty ve smyslu motivátorů mohou ovlivnit preference zaměstnance. Soulad hodnot s týmem může posílit vztahy, jednoznačně z důvodu vnímání smyslu v budování vztahu.

Z analýzy vyplývá vliv správného výběru rolí v týmu, např.: *„Kladl bych důraz, aby se i po té softové stránce lidi doplňovali. Už vím, že to má smysl a ve středně dlouhodobém horizontu to přináší ovoce“* (R11). Dále: *„Vycházím z toho, že jsem si nějak vybral pro svou roli a že vím ty potřeby tak trochu dopředu. Mělo by se to*

doplňovat. Kdybych to zjišťoval jako na nepopsané čtvrtce papíru potom, co bych je najal, tak je to už pozdě. Protože bych mohl zjistit, že jsem ho najal do role tmeliče, ale on to žádný tmelič není“ (R11).

Ohodnocení a vyjasněná očekávání

Pokud do ohodnocení spadá i zpětná vazba, jistě bude základem pro pravidelnou konfirmaci vzájemných očekávání. Vzájemná očekávání pak mohou být podkladem pro hodnocení a zpětnou vazbu na výkon. Např.: *„Vytvořit si s lidmi důvěru, vztah, aby fungovala komunikace, když funguje komunikace, nastavit si zpětnou vazbu, aby to rozhodnutí, kam se budeme ubírat, jak to budeme řešit, jestli to opravdu bylo správně, abychom si nevytvořili chiméru“ (R6).*

Ohodnocení a vedení

Předpokládám firemní praxi, kde hodnocení podřízených nastavuje vedení, styl vedení často predikuje, jaké formy hodnocení lze od nadřízeného očekávat. Vedení určuje, které další formy ohodnocení zvolí, mimo základní finanční hodnocení. Často volí rozvoj zaměstnanců, kurzy, nastavení rozvojových plánů, koučování apod. Participantů zmiňují pochvalu, dodání kuráže k samostatné práci, podání konstruktivní zpětné vazby atd.

Častou formou hodnocení za dlouhodobější zásluhy je povýšení, zde v příkladu nespokojenosti: *„časem ta frustrace způsobí, že každý rok při hodnocení se ptají, kdy už přijde povýšení, nakonec nevydrží a odejdou“ (R1).*

Rozvoj, kariéra, potřeby, hodnoty a reciproční vztahy

Mezi potřeby, hodnoty a preference, které zaměstnanec v práci naplňuje, může patřit i kariérní růst, osobní a profesní rozvoj. *„Když tohle nabídnete tomu mladšímu, tak nechce 5 týdnů dovolené, chce makat, vydělat si peníze, je tam proto, aby si mohl vydělat peníze, není tam od toho, aby chodil na dovolenou. Je důležité poznat jejich potřeby, ta firma si musí uvědomit reálně, jestli na to má, ty jejich potřeby splnit, nebo ne“ (R6).*

Rozvoj, kariéra, baví, má smysl a vztahy

Participantů popisovali smysl práce ve vlastní seberealizaci, ve vlastním rozvoji. Jeden z participantů popsal zajímavou metodu sdílené odpovědnosti, která výrazně podporuje přijímání nových odpovědností, tedy rozvoj kompetencí zaměstnance. Kromě toho podporuje i vztahy na pracovišti. Např.: *„Ted’ zavádíme koncept sdílené odpovědnosti, každý zaměstnanec je odpovědný za nějaký svůj projekt, je v tom práce navíc, ale toho člověka to zatahuje hlouběji do té práce, je tam i větší prostor pro rozvoj, který pokud máš rozdělené role, tak se může zdokonalit. Z někoho udělat odborníka na výcviky, pokud mají nějaký problém, vědí, na koho se mají obrátit. Posilují tam personální vazby, myslím si, že to je zdravé v tom, že se lidi učí navzájem se na sebe spolehnout“* (R3).

Vedení a rozvoj, kariéra

Možnosti rozvoje zaměstnanců a jejich kariérní cesty dílčím způsobem závisí na ochotě vedení tyto tendence podporovat a zahrnout do procesů organizace. Manažerský styl vedení může a nemusí podporovat rozvoj svých lidí. *„Osobnostně do toho vstupuje vedoucí a co je důležitý, je to budování vztahu. Snažím se o těch lidech přemýšlet tak, že jsou to lidi, kteří mají nějaké přednosti a nějaká omezení, koncept sdílené odpovědnosti, tam to není děláno tak, kdo na co je odborník technicky, ale spíše pocitově, komu co sedne. Zase do toho vstupuju já, jako osobnost, spokojenost je pro ně důležitá. Takže dvě věci – osobní vklad toho vedoucího a hlavně rozhodnutí, jak to bude dělat, jestli bude technokrat, nebo jestli půjde měkkou cestou. Takže styl leadershipu? Určitě“* (R3). Manažerský styl ovlivňuje i vnímání podpory samostatnosti zaměstnance, vedení k přebírání větší odpovědnosti a tudíž zvyšování kompetentnosti pracovníka.

Vedení a reciprocita

Vedení může ovlivňovat vnímané spoluvlastnictví a na základě něj i zvýšenou odpovědnost. Např.: *„Že to pomůže firmě, to je také pěkné, to je věc, za kterou hodně bojujeme, aby lidi cítili vlastnictví. Nemusíme se bavit o firmě, ale ten tým má na starosti nějaký produkt, podle mě nemusí cítit vlastnictví nebo odpovědnost v rámci celé firmy. Musí cítit vlastnictví alespoň za ten produkt, což by podle mě mohli mít. U těch spokojených to funguje, u nespokojených to nefunguje“* (R10).

Zaměstnanec vnímá určité spoluvlastnictví a pracuje tedy nejen pro firmu, ale tím pádem i pro sebe. Vedení se výrazně podílí na tom, zda zaměstnanec cítí investici do něj ze strany firmy. Např.: *„Z mojí zkušenosti, tady to tak bylo, když zaměstnanec pocituje, že si ho firma váží a poskytuje mu prostředí pro to, aby mohl pracovat, a dbá na jeho rozvoj a dejme tomu, že mu poskytuje nějaké nástroje jako počítač, mobilní telefon, auto i k osobnímu využití, takže ten spokojený a cítí, že ta firma do něj investuje, tak většina lidí, která je poctivá a rozumně smýšlí, se snaží to té firmě vrátit“* (R14).

Vedení, vyjasněná očekávání, hodnoty a potřeby

Styl vedení má dopad na naplnění hodnot a potřeb zaměstnance, a to zejména skrze otevřenost a vyjasněná očekávání. Styl vedení podporující naplnění potřeb bude charakteristický otevřeností, ochotou vyjasnit očekávání zaměstnanci ještě před nástupem na danou pozici. Vyjasněná očekávání dávají zaměstnanci prostor pro rozhodnutí, zda pro něj bude daná pozice vhodná. Např.: *„Samozřejmě zásada je těm lidem moc nekecat, předem, snažil bych se jim vysvětlit situaci, jaká je. Tzn., že začínáme od nuly, je to něco nového, máme více možností, jak to může dopadnout, včetně neúspěchu, nemalovat vzdušné zámky, říct na rovinu, co je třeba, aby udělali“* (R1). Dále např.: *„Musíte s lidmi komunikovat, základem komunikace je důvěra, nebudou s vámi komunikovat, pokud vám nebudou věřit, musíte si s nimi vytvořit vztah, pracovní, z pozice funkce, jakkoli, musí k vám cítit důvěru, když mají problém, vy jste ten, který to vyřeší, nebo těm lidem řekne, proč to nejde a jaké těm lidem nabízí řešení. Pak musíte zjistit potřeby, co daný člověk potřebuje, co potřebujete vy, dát jim nabídku na řešení. Karle, řekni mi, co bys potřeboval. Karel řekne, no já bych chtěl, tohle, tohle a tohle. Řeknu mu, tohle a tohle ti můžu dát, to ostatní uděláme takhle, co ty na to? On řekne, ok, já s tím souhlasím, je zase motivovaný. Vytvořit si s lidmi důvěru, vztah, aby fungovala komunikace, když funguje komunikace, nastavit si zpětnou vazbu, aby to rozhodnutí, kam se budeme ubírat, jak to budeme řešit, jestli to opravdu bylo správně, abychom si nevytvořili chiméru“* (R6).

Další aspekty

Pracovní prostředí účastníci popisovali nejen ve smyslu fyzikálních charakteristik prostředí, ale také jako míru stresu na pracovišti, případně možnosti jeho eliminace. Stres byl zmiňován zejména ve spojitosti s bezpečím a jistotou zaměstnanců.

Z vnějších aspektů pracovní spokojenosti byly často zmiňovány *různé formy ohodnocení*, odměňování, ať už finanční, nebo nefinanční. Účastníci o finančním hodnocení mluvili s lehkou ambivalencí. Na jednu stranu vnímali důležitost finančního hodnocení jako významný aspekt pracovní spokojenosti, který bývá v poslední době přehlížen. Na druhou stranu v manažerské pozici popisovali zkušenosti s tím, že nespokojenost s finančním hodnocením zaměstnance bývá těžko řešitelná. Často z důvodu nelehké finanční situace organizace. Popisovali efekt růstu platu, měli zkušenost, že vyslyšení požadavků zaměstnance na zvýšení platu uspokojilo potřebu zaměstnance cca na tři měsíce. Po nějaké době se zaměstnanec na změnu adaptoval a nespokojenost s finanční odměnou se vrátila zpět. Po delším čase ji zaměstnanec znovu projevil. Účastníci také zmiňovali nefinanční formy ohodnocení zaměstnanců, jako je pochvala, povýšení, nefinanční formy benefitů, atd. Jejich důležitost se pak pojí k potřebě uznání za vykonanou práci, příp. k potvrzení vlastní dobře vykonané práce od autority. Zaměstnanci, kteří očekávají za svou práci primárně finanční benefity, nevnímají nefinanční ohodnocení jako odměnu.

Sociální aspekty práce, jako jsou vztahy s kolegy, s nadřízenými, pocit dobrého začlenění do týmu. Nadřízený má určitý styl vedení, komunikaci, pokud panuje v tomto stylu shoda a soulad se zaměstnancem. Jeden z účastníků přinesl velmi zajímavý pohled na tým. Pro řadového zaměstnance bývá organizace a její vedení vybarveno ve velmi abstraktních obrazech. Zaměstnanec se setkává se svým týmem a přímým nadřízeným, případně nadřízeným o jednu úroveň výše. Tým a nejbližší nadřízení pro něj tedy představují zástupce organizace. Spokojenost v týmu a se vztahy s kolegy pak může nastolit velmi vzácnou týmovou sounáležitost.

S konceptem o *směně energie a spoluvlastnictví* přišel jeden z účastníků, který má zkušenost s manažerskou pozicí v korporaci, ale také s podnikatelskou činností. Vztah zaměstnavatel - zaměstnanec podle něj stojí na protichůdných zájmech těchto stran, zaměstnavatel potřebuje co nejvíce práce za nejméně peněz od zaměstnance. Zaměstnanec má často opačné zájmy, za co nejvyšší mzdu by rád odvedl co nejméně

práce (lze říct adekvátní práci). Každá ze stran přináší nějakou investici a odchází s určitým výnosem, investičnímu konceptu se budu věnovat v závěru. Vnímané spoluvlastnictví zajišťuje aktivnější spoluúčast na nejen ekonomických výsledcích organizace.

Vnímaný smysl práce bývá vnitřním soubojem zaměstnance, smysluplnost práce nemá žádné měřítko, jde pouze o vnímání práce zaměstnancem vzhledem k jeho potřebám a hodnotám. Pokud zaměstnanec práce sama o sobě baví, nemusí být ani tak objektivně smysluplná. Po průmyslové revoluci lze vidět pracovníky v pásové výrobě, ale i uznávané odborníky, které pracují na určité vymezené části celkového výsledku. Ostatní fáze např. výroby znají pouze teoreticky nebo zběžně a nemají tak zážitek z dokončené práce, z dodávky klientovi. Participantů se o tomto problému zmiňovali zejména u programátorů, kteří vykonávají velmi odbornou a finančně vysoce hodnocenou práci, ale často pracují ve velmi jasně vymezeném poli působnosti a do dalších fází projektů nemají možnost dohlédnout. Smysl pak zůstává v efektivní předatelnosti výsledků práce do další fáze vývoje, kde bude funkčně využita dál.

Jestliže práce zaměstnanec *baví*, je další otázkou v problematice aspektů pracovní spokojenosti. Z hlediska tématu baví - nebaví lze zaznamenat podkategorie: zda zaměstnanec baví jeho profesi, pracovní pozice nebo zda ho baví konkrétní práce a role v daném pracovním prostředí. Pokud zaměstnanec nebaví profesi, nebo pracovní pozice, jde spíše o problematiku profesní identity a o otázku osobnostních a kompetenčních předpokladů, jako je ochota a připravenost ke změně profese. Pokud zaměstnanec nebaví role v pracovním prostředí, vnímám jako důležitý vztah s nadřízeným a možnost otevřeně si vyjasnit očekávání ohledně dalších plánů a postupů.

Aspekty pracovní spokojenosti

Z výsledků „axiálního“ kódování lze zobecnit aspekty pracovní spokojenosti na vnitřní, vnější a integrativní. Do vnitřních zahrnují osobnostní aspekty, důvěru, rozvoj a kariéru, potřeby a hodnoty. Vnější faktorem je pouze vliv vedení. Trs integrativních aspektů zahrnuje vztahy, bezpečí a oporu, ohodnocení, vyjasněná očekávání, rozvoj a kariéru, reciproční vztahy, naplnění potřeb a soulad hodnot.

Základní kód	Popis	Zobecnění
Vztahy: důvěra, bezpečí, podpora	Vztahy v práci obecně; budování vztahů v týmu, s nadřízeným i podřízenými; důvěra; sounáležitost; bezpečí a podpora; osobnostní složení týmu; role v týmu.	Integrativní (bezpečí, podpora, vztahy)
Ohodnocení	Finanční; nefinanční; zpětná vazba.	Integrativní
Vyjasněná očekávání	Otevřenost; vyjasněná očekávání v podmínkách práce, platu; náplň práce adekvátní zkušenostem; vyjasnění cílů - kam má směřovat a hodnot - jak to může udělat.	Integrativní
Rozvoj a kariéra	Tvorba kariérního plánu; dosažení jednotlivých cílů; podpora růstu a rozvoje; informace o možnostech rozvoje, koučování, mentorování; možnost ovlivňovat dění - přebírat odpovědnosti.	Integrativní
Osobnostní aspekty	Temperament; stabilita - emocionální reakce; ne/důvěřivost, důvěra; výchova, zkušenosti; otevřenost; základní potřeby, hodnoty, motivace; znalost sama sebe - sebenáhled a vlastní cíle; postoje - pesimismus vs. optimismus.	Vnitřní
Potřeby a jejich naplnění	Znat je a pokud možno je naplňovat, potřeby se mění v čase, věkem a potřebami v souladu s životní rolí.	Vnitřní + Integrativní
Vedení	Vedení; nastavení procesů v organizaci; styl vedení přímého nadřízeného, organizační kultura; osobnost vedoucího a jeho každodenní projevy.	Vnější
Baví a smysl	Náplň práce - baví; vidí smysl.	Integrativní
Hodnoty a jejich soulad	Soulad hodnot organizace a zaměstnance; zaměstnanec v organizaci věří.	Vnitřní + Integrativní
Osobní spokojenost	Spokojenost s osobním životem	Vnitřní
Reciproční vztahy	Vzájemná investice do vztahu; koncept o směně energie; podnikatelský model; sdílená odpovědnost.	Integrativní

Tabulka 8 Zobecnění „otevřeného“ kódování aspektů pracovní spokojenosti z hlediska místa vlivu

Důsledky pracovní nespokojenosti a spokojenosti

S důsledky pracovní spokojenosti pracuji na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní spokojenosti. Otázky v rozhovoru jsou zaměřeny na důsledky spokojenosti a nespokojenosti. Dvoufaktorový pohled jsem využila k jasnějšímu oddělení důsledků spokojenosti a nespokojenosti. Participanti hovořili o zkušenostech se svými týmy, částečně o zkušenostech vlastních v pozici podřízeného. Kódování jsem zjednodušila na tři oblasti, a to vliv na *motivovanost*, na *výkon* a *vliv na tým*.

Nespokojenost - motivovanost

Důsledky nespokojenosti ve výkonu jsou často popisovány jako ztráta motivace k dosahování firemních cílů, což má následně *vliv na výkon* jednotlivce, ale také *na výkon týmu*. Např.: „*Ta nespokojená potom chodila za mnou a tvrdila mi, že není úplně motivovaná a že se jí nechce makat přes čáru*“ (R2).

Nespokojený zaměstnanec podle participantů bude dávat najevo, že některá z jeho potřeb není saturována, dochází k negativním emočním projevům v práci. Člověk, který nemá saturované potřeby, se může dostat do stavu permanentního stresu, na který může reagovat různými mechanismy. Někteří participanti zmiňovali koncept, na kterém postavili svou diagnostiku reputace osobnosti pod stresem Hogan a Hoganová (Hogan, 2009). Škály Hoganova rozvojového testu (dále HDS) vycházejí z koncepce reakce pod tlakem směrem od lidí, proti lidem a k lidem. Daní participanti tedy představili zajímavou ideu ohledně využití HDS v rozvoji v případě pracovní nespokojenosti v týmu. Např.: „*podle toho, jaké mají HDS, u nespokojených to bude různý postoj, u nespokojeného zaměstnance tam je určitě zaručený stres a tím pádem jedou víc v HDS, v důsledku je moc nevidíš v normálu*“ (R7).

Zazněly i zkušenosti participantů hovořící o vývoji nespokojeného zaměstnance v organizaci, někteří popisovali vývoj končící odchodem zaměstnance do jiné organizace. Někteří mluvili o tzv. chronické nespokojenosti plynoucí pravděpodobně z osobnostních charakteristik zaměstnance. Na chronickou nespokojenost mají zaměstnanci podle participantů častěji náhled a racionálně hodnotí přínos odchodu z organizace, který není v jejich případě zaručen. V organizaci tedy setrvávají spíše dlouhodobě a důvodem k odchodu bývá buď velmi atraktivní nabídka, nebo výpověď ze strany zaměstnavatele.

Například: „*nespokojený – to jsem vlastně řekl. Nebo lidi, kteří jsou hodně ambiciózní a chtějí hodně rychle nahoru, chtějí za rok řídit a za další rok dál. Ta firma mu to neumožňuje, protože tak rychle se zase růst nedá, už tam někdo sedí, kdo je taky šikovný. Časem ta frustrace způsobí, že každý rok při hodnocení se ptají, kdy už přijde povýšení, nakonec nevydrží a odejdou*“ (R1).

Do oblasti motivace lze zahrnout také dopad nespokojenosti zaměstnance na postoj k ekonomickým výsledkům organizace. Nespokojeným zaměstnancům dle participantů tolik nezáleží na tom, jak se bude organizaci jako celku dařit. V některých rozhovorech se objevuje formulace ve smyslu: „*nespokojený zaměstnanec se zaměřuje primárně na plnění vlastních cílů, nikoli na plnění cílů organizačních*“.

Nespokojenost – vliv na tým a výkon

Vliv na tým ovšem participanté nepopisovali pouze z hlediska výkonu týmu, ale také z hlediska tvorby negativní atmosféry v týmu a nekonstruktivního řešení problémů. Negativní vliv na tým pak může způsobovat komplikace vedoucím, který bývá nucen využít kontrolní mechanismy v řízení, více motivovat podřízené k samostatnému řešení problémů, zkrátka čelit nižší míře samostatnosti a odpovědnosti v týmu. „*Když komunikují s kolegy, tak jsou přecitlivělí až vztahovační. Mají tendenci neřešit střety názorový neřešit asertivně*“ (R11).

Participanté popisovali negativní vliv nespokojených zaměstnanců na komunikaci v týmu. Záleží na konkrétním nespokojeném jedinci, jak se bude v případě nespokojenosti chovat. Někteří reagují spíše agresivně či formou skryté agrese, někteří primárně rezignují. Participanté popisovali negativní vlivy na tým v podobě přinášení negativní nálady a negativistického přístupu k práci, úkolům a cílům, např.: „*ostatní strhává k apatii*“.

Vliv na tým se může projevit ventilováním negativních emocí, může se objevit nekonstruktivní přístup k řešení problému a konfliktnost. Což má důsledky nejen na výkon jedince, ale zejména na výkon týmu jako celku. Příklad poklesu výkonnosti nespokojeného zaměstnance participant popisuje např.: „*nespokojení zaměstnanci jedou na 50%, ostatní to musí dotáhnout, takže jedou na 120%, což zákonitě v týmu tvoří konflikty*“ (R9). Současně může docházet také ke ztrátě ochoty řešit problémy efektivně a kreativně, klesá samostatnost zaměstnanců, kterou musí nějakým způsobem

kompenzovat svou aktivitou nadřízený. Časové a energetické zatížení nadřízeného bude mít pravděpodobně vyčíslitelné ekonomické důsledky. Např.: „*Nespokojený člověk, (...)ten, než něco udělá, ti třikrát řekne, proč to nejde, osočí pět lidí, co udělali špatně. Je to taková klopotná práce s nespokojeným zaměstnancem. Teď je otázka, jestli je nespokojený oprávněně, nebo jestli je to povahový rys (...). Zcela jednoznačně a ještě je tam jeden prvek, podle mě nespokojený zaměstnanec neudělá nic navíc. Nespokojený zaměstnanec dělá jen to, co musí a mnohdy se snaží nedělat ani to, co musí a znamená to od manažera mnohem větší úsilí ho dohnat k tomu, aby udělal to, co udělat má*“ (R14).

Spokojenost - motivovanost

Z hlediska motivace participanti zmiňovali, že spokojení zaměstnanci se budou pravděpodobně snažit vrátit investici organizaci, tedy jednat v souladu s organizačními cíli. Spokojení zaměstnanci budou pracovat samostatně, nacházet řešení problémů, kreativně řešit problémy, budou samostatnější atd. Např.: „*Je to různé, pro mě spokojenost znamená, že se pouštěla do inovací a do věcí, které byly nestandardní z mého pohledu*“ (R2). Dále „*spokojený je tvůrčí, když je svobodný, je svobodný, cítí se v bezpečí. Faktor bezpečí je hodně důležitý*“ (R5).

Spokojený zaměstnanec bude podle participantů pravděpodobně působit pozitivně v komunikaci nejen interně, ale zejména s klienty, bude ochoten vyřídit jejich zakázku, požadavek. Jejich pozitivní naladění v komunikaci bude mít dopad i na tým, nejen na vztahy v týmu, ale také na samostatnost a výkonnost týmu. Spokojený zaměstnanec bude ochoten řešit problémy efektivně, konstruktivně, nebude tedy zahlcovat okolí negativním přístupem k úkolům.

Spokojený zaměstnanec bude také pravděpodobně ochoten dát práci plné nasazení, tudíž se rychleji rozvíjí a má předpoklad pro rychlejší kariérní růst. Pokud mu je umožněn zážitek úspěchu, bude ho pravděpodobně uspokojovat a motivovat k další aktivitě. Spokojení zaměstnanci také podle jednoho z participantů budou ochotni setrvat s organizací, i když se jí přechodně nedaří.

Spokojenost – vliv na tým a výkon

Spokojení zaměstnanci dávají energii týmu, tím podporují nejen pozitivní atmosféru v pracovním prostředí, ale také výkon týmu. Pozitivní přístup k řešení problému pomáhá ostatním naladit se také na vlnu „hledáme řešení“ spíše než na vlnu „vyhýbáme se řešení, neexistuje“. Konkrétní projevy lze vidět v setkávání týmu i mimo pracovní prostředí, ochotě setrvávat v práci déle a v efektivnější práci. Mohou se objevit i projevy loajality, spokojení zaměstnanci budou spíše setrvávat v organizaci a šířit její dobré jméno.

Např.: „*A možnost říct svému šéfovi, jak se cítím, hele teď mi je fakt zle, nebo faktor otevřené komunikace, to hodně dělá. Spokojení zaměstnanci jsou veselí, zůstávají přesčas, chodí so práce rádi, výsledky, je tam takové flow prostě v tom týmu. Těší je ty výsledky, dávají energii týmu. Lidi jsou spolu rádi*“ (R5).

Důsledky pracovní nespokojenosti a spokojenosti – návrh zobecnění

Kód	Popis	Zobecnění
Výkon	Nespokojenost - nižší výkonnost, nižší míra kreativity a efektivity, menší zapojení, méně pracují. Spokojenost - ochota udělat něco navíc, kreativita, nasazení, rodinný a pracovní život na jedné úrovni.	Ekonomické důsledky
Vliv na tým	Nespokojenost jako přidělení práce vedoucím. Spokojenost - konstruktivní řešení problémů; ovlivňování týmové motivace a týmového výkonu pozitivním postojem k práci a problémům; stres a vliv na tým (HDS).	Ekonomické důsledky + Vztahy
Motivovanost	Motivace jednat v souladu s firemními cíli; aktivní v dosahování firemních cílů.	Ekonomické důsledky

Tabulka 9 Zobecnění „otevřeného“ kódování důsledků pracovní spokojenosti

Loajalita zaměstnanců

Vymezení loajality zaměstnanců

V rozhovorech participanti naráželi na problematiku vymezení pojmu *loajalita*, většina z nich poskytla popis chování loajálních zaměstnanců, tedy spíše popis důsledků loajality. V navržených definicích participantů se objevovaly následující prvky:

- prvek prohlubujícího se vztahu obou stran, který prověřují náročné situace; i když je zaměstnanec s firmou v něčem nespokojený, tak zůstává a snaží se věci měnit k lepšímu a naopak, pokud je zaměstnanec indisponován a sníží výkon, zaměstnavatel ho podpoří,
- trvalost v čase, prověřují to náročné situace; i přes chyby zůstává loajální,
- míra ochoty setrvat s firmou, i když zrovna všechno neběží, jak má; setrvání s organizací i přes nespokojenost nebo nesouhlas s firmou,
- loajalita jako rozhodnutí,
- být s firmou i tehdy, když s ní nesouhlasím, akceptovat organizační změny, chápat je, nešířit kvůli tomu špatné jméno firmy,
- loajalita jako osobnostní vyzrálost, identita; loajalita jako výsledek racionální analýzy; u nevyzrálých osobností se bude vyskytovat spíše závislost než loajalita,
- soulad hodnot člověka s hodnotami společnosti,
- souznění, respekt k firmě skrze hodnoty, skrze to, jak se ke mně chová (potřebuješ na to trochu inteligence),
- první okamžik - začne používat "my" ve smyslu já a firma,
- souvisí hodně se spokojeností,
- krize vyzkouší jejich ochotu pro společnost pracovat na společném,
- loajalita má dvě roviny, tendenci neodcházet z firmy a citizenship (starost o prostředí firmy, zaměstnanci na tom záleží),
- trvalost loajality v čase, loajalita trvá, i když už tam nepracuje,
- kopat za náš tým a věřit mu - týmová soudržnost a víra v kvalitu,
- volba určitého chování, které vyjadřuje vyrovnanost vložené a získané energie organizace a zaměstnance,
- něco, co děláme nad rámec svých povinností,
- jsou to lidi motivovaní, kteří chtějí růst spolu s organizací,

- praktický důsledek toho, že si myslí, že je na správném místě, věří firmě, činí v dobré víře, že firmě pomáhá, chce za každou cenu pomoci (i když dělá chyby),
- poslušnost - pokud je zaměstnanec loajální, jedná jako by byl manažerem, jedná v souladu s cílem organizace, v dobré víře (nemá tendenci vymýšlet záludnosti),
- slušnost - osobní hodnoty, které by měly být v souladu s těmi organizačními a tendence řídit se pravidly,
- ochota udělat něco navíc, v souladu s potřebami firmy,
- loajální zaměstnanci šíří dobré jméno firmy.

Aspekty loajality

V další fázi zpracování kvalitativních dat hledám souvislosti mezi jednotlivými tematickými oblastmi, které byly identifikovány pomocí dvakrát realizovaného „otevřeného“ kódování.

Osobnostní aspekty a soulad hodnot

Někteří participanti popisovali hodnoty a potřeby jako součást osobnostních aspektů, spolu s dispozicemi k loajalitě. Dispozice k loajalitě tvoří sociokulturní původ jedince a zkušenosti.

Mezi osobnostní faktory jeden z participantů zahrnul také schopnost udržet vztahy, např.: *„dispozice k tomu být loajální, jsou takoví ti přelétaví ptáci, rozchod s těmito lidmi je snadný a do budoucna nebrání spolupráci, když přijdou narovinu říct, že je to táhne jinam“* (R1). Dovoluji si přeložit schopnost udržet vztahy do pojmů teorií osobnosti, tedy do určité míry sociability, ochoty vyjít druhým vstříc a důvěřivosti. Postoj k lidem obecně i s jeho morálním přesahem. Zajímavě vypadá možnost popsat loajalitu jako dvoudimenzionální koncept, jedna z participantek popsala neloajalitu jako přirozené zaměření na vlastní cíle, na sebe, absenci ochoty přijmout cíle ostatních. Loajalitu popisuje jako sounáležitost, sdílení odpovědnosti a cílů společnosti, např.: *„je hodně orientovaná na svoji rodinu, na svého manžela. (...) Na druhou stranu, když se před rokem snažila povýšit a povýšila, tak v tu chvíli byla ochotná dělat věci navíc, to sloužilo jejímu cíli, chtěla získat povýšení, takže byla loajálnější, ochotnější, vstřícnější, i vůči svému okolí, byla ochotna dělat i věci navíc“* (R12).

Vztah mezi osobnostními předpoklady a souladem hodnot lze vidět jako hranici mezi vnitřními aspekty a vnějším světem. Soulad hodnot totiž vyžaduje jistou míru otevřenosti, sdílení informací a očekávání.

Lze nahlédnout ještě hlouběji, do oblasti souladu morálního nastavení zaměstnance a zbytku organizace. Jeden z participantů se vyjádřil v tom smyslu, že určité morální nastavení zaměstnance zvyšuje pravděpodobnost loajality zaměstnance. „*Myslím si, že zaměstnanec může být spokojený, i když není loajální, souvisí to s výchovou, morálkou, s těmito věcmi*“ (R4).

Osobnostní aspekty a důvěra

Participantů popisují loajalitu jako vztahovou záležitost mezi zaměstnancem a organizací, týmem či zástupcem organizace. Předpoklad loajality jako vztahu pomáhá pochopení souvislostí mezi jednotlivými aspekty loajality. Určitá míra otevřenosti, ochoty sdílet s druhou stranou vlastní postoje, důvěry v druhou stranu a víry ve vztah, je pro vznik a udržení profesního vztahu základem. Budování důvěry představuje proces, který může vedení podpořit pravdomluvností a ochotou sdílet informace, tedy otevřeností. Samozřejmě pouze za předpokladu, že vztah obě strany primárně vyhledávají a mají zájem ho zachovat. „*Komunikace, ocenění, poděkování, důvěra, vytvoření správného pracovního prostředí, ohodnocení, aby měl pocit, že to, co dělá, je ocenění, porozumění osobním problémům*“ (R6).

Jeden participant přímo popsal loajalitu jako: „*praktický důsledek toho, že si myslí, že je na správném místě, věří firmě, činí v dobré víře, že firmě pomáhá a chce za každou cenu pomoci, i když dělá chyby*“ (R7). Zároveň zmiňuje, že loajalita není o jistotě, ale o víře, důvěře, participant však varuje před zaměněním loajality a naivního následování organizace bez racionálního zhodnocení situace.

Zajímavý pohled představil jeden z participantů, který se k snadno získatelné důvěře a důvěřivosti zaměstnance vyjadřoval negativně, a to z toho důvodu, že si může snadno vybudovat loajalitu a být „*každou chvíli loajální někde jinde*“. Otázkou zůstává, zda tato charakteristika přelétavosti odporuje definici loajality.

Osobnostní aspekty a vyjasněná očekávání

Osobnostní aspekty ovlivňují komunikaci vlastních očekávání od organizace, nadřízeného. Předpokladem vyjasnění očekávání je aktivita oboustranná, zaměstnanec dává najevo své potřeby a očekávání jejich naplnění, zaměstnavatel dává informace o očekávání výkonu od zaměstnance, naplní práce atd. *„Vyjasnit očekávání, pak pravidelně se s nimi zase setkávat a popovídat si, jak vidí pozici v týmu, nejhorší jsou zamlčené problémy v týmu. Ideálně, když lidi sami přijdou. Je potřeba s lidmi mluvit, ptát se jich, jak se cítí, ale také s nimi mluvit o tom, jak se cítí firma, je třeba je tlačít k tomu, aby pracovali tak, jak potřebuje zaměstnavatel. Když jsou tam třecí plochy, tak je dobré o nich mluvit, když jsou tam třecí plochy, které lze řešit, tak se jimi zabývat, pokud je nelze řešit, tak se s nimi rozejít“* (R1).

Vyjasněná očekávání jsou podle participantů též podmínkou spokojenosti, která má následně vliv na loajalitu zaměstnanců. Participantů zmiňovali důležitost vyjasnění očekávání obou stran již při výběru zaměstnanců, potenciální zaměstnanec by měl vědět, do jakých podmínek vstupuje a zhodnotit, zda je ochoten v nich pracovat.

Osobnostní aspekty a společný cíl

Analýza ukazuje, že ochota následovat společný cíl vychází z osobnostních charakteristik zaměstnance. Participantů mezi osobnostními vlivy na následování společného cíle uváděli např.: místo kontroly, hodnotovou orientaci, ambice a aspirace, pokoru k práci na něčem trvalém, soulad osobnostních předpokladů a nároků pozice, pracovitost, toleranci k rutině, jak zaměstnanec dokáže udržovat vztahy – důvěřivost, ochotu, vstřícnost, respekt, vyrovnanost, tendenci ke konformitě, temperament, hodnoty a potřeby. Např.: *„loajalitu zaměstnanců nejlépe ovlivníš tím, že přijmeš lidi, kteří mají podobné cíle, jako má firma. Nebo lidi, kteří když dělají tu práci, tak si jí představují podobně, jak jí dělá ta společnost, slučuje se to tam. Zároveň, důležitý faktor je, že do toho lidi investují sami ze sebe“* (R5).

Soulad hodnot a společný cíl a tým

Výběr lidí, kteří mají podobný cíl a podobné hodnoty jako organizace, může zvýšit v budoucnu jejich loajalitu ke společnosti. Participantů poskytl vysvětlující hypotézy, že se tak snáze prolíná organizační cíl s osobním cílem zaměstnance, někdy jsou dokonce totožné, např.: *„Vliv má na to jednoznačně to, jestli si myslím, že ta firma má nějakou budoucnost, jestli má nějaký cíl, kam jde, jestli já vidím v ní tu budoucnost, že se v ní mohu uplatnit a najít v ní nějaké svoje uplatnění“* (R14). Několik participantů zmiňovalo možnost podpory společného cíle formou vnímaného spoluvlastnictví. Díky zaměstnancem vnímanému spoluvlastnictví může být podpořen zejména společný cíl tvořit zisk, na druhou stranu cílem může být i budování organizace, péče o ni, zájem o to, jakým způsobem na veřejnost působí atd., ve smyslu organizačního občanství (citizenshipu).

Hodnotový soulad může mít vliv hodnocení způsobu dosahování organizačního cíle. Pokud má zaměstnanec za úkol dosahovat cíle způsobem, který není ve shodě s jeho hodnotovým/morálním přesvědčením, ztrácí důvěru a loajalitu k organizaci. Např.: *„Když kosmetička půjde do kosmetické firmy a ví se, že je stále médií propíráno, jak testují řasenky na malých holčičkách. Tak tam tomu nebude věřit. Půjde tam, protože jí tam dají dost peněz, ale ten vztah nebude založen na loajalitě“* (R11).

U hodnot se participantů víceméně shodovali na tom, že v praxi mohou být deklarované organizační hodnoty odlišné od těch reálných, podle kterých organizace funguje. Reálné hodnoty tvoří jednotlivci, kteří v organizaci pracují. Proto zahrnují do vztahu další koncept „tým“. Hlavně v rozsáhlých korporacích jednotlivé týmy, úseky nebo divize podle některých participantů zprostředkovávají hodnoty organizace řadovému zaměstnanci. Nejde pouze o „tlumočení“ hodnot organizace, cílů a vizí, ale celkově bývá referenčním rámcem představující organizaci jako celek, korporace může totiž být pro řadového zaměstnance příliš abstraktním pojmem. Např.: *„loajalita vůči skupině a loajalita vůči firmě je v sounáležitosti, protože firma je abstraktní pojem. Daleko větší pouto je k těm spolupracovníkům, než k firmě jako takové. Ty představitelé firmy si představují, že by lidi měli věřit hodnotám té firmy, ale to je podle mě pro ně vzdálený. Oni nemají žádná procenta z té firmy. Podle mě se to odvíjí od nejbližších lidí, co tam má. Pokud tomu věří a tvoří to nějaký celek, tak se to může stát skutečností“* (R9).

Sounáležitost s týmem podle participantů podporuje velmi výrazně nejen efektivní přístup ke společnému cíli, ale hlavně ochotu pracovat navíc, pokud je to ve skupině normou. Zkrátka, pokud tým potřebuje stihnout termín dílčího cíle a pokud je funkční týmová sounáležitost, dochází snadněji ke konformitě, případně k ochotě se o práci navíc podělit.

Tým byl zmiňován hlavně v kontextu výběru zaměstnanců, a to nejen z hlediska souladu hodnot a cílů člověka a firmy, ale i z pohledu týmových rolí. Sounáležitost v týmu totiž může podpořit i osobnostní souhrou jednotlivých týmových členů, např.: *„na začátku, když si vybírám lidi, tak se snažím o to, aby mi šli osobnostně, aby nešli proti sobě. Budu potřebovat tým tří lidí, takže vzít si tam tři vůdčí osobnosti (pokud to nejsou prodejci), tak nejde. Stejně tak to mixovat znalostně, aby se tam mohli vytvářet přirozené autority, aby mohlo docházet k mixu. Aby docházelo k toku informací, abych za tři měsíce neřešila, že jsou všichni seniorní a na stejné úrovni. Stejně tak, aby nebyli všichni vůdčí, každý tým potřebuje tahouny, kteří budou dělat a „nejsou ambiciózní“, jsou spokojení, že dělají a mají jasně daný úkol, který mají udělat, pak lidi, co jsou kreativní. Nenechat je samotné po nástupu, provést je, pomůže jim pochopit psaná a nepsaná pravidla, jak s kým komunikovat. Buddy systém, nenechat je v tom topit se. Znalost softwaru, kuchyňky, tím se tvoří loajalita v týmu, potom už je jednodušší tvořit loajalitu vzhledem ke společnosti“ (R8).*

Důvěra a reciprocita vztahu

V rozhovorech lze najít vymezení loajality jako vztahu mezi zaměstnancem a institucí, který se postupně tvoří a prohlubuje. K prohlubování podle participantů napomáhá důvěra a reciprocita vztahu. Např.: *„myslím, že loajalita je složitější věc, protože se buduje časem. Je to podobný jako s nějakou důvěrou. Takže to závisí na dlouhodobém vývoji minimálně pracovního vztahu. Asi to jde podpořit i nějakým mimopracovním vztahem. Jako když dva kamarádi jsou partneři ve firmě...Potom to podpoří tu vzájemnou důvěru a určitě i tu loajalitu. (...) Loajalitu zaměstnavatele vůči zaměstnanci bych nazval spíše důvěrou. Když ten zaměstnanec udělá třeba něco špatně, tak firma vychází z toho, že to udělal v dobré víře, že je to loajální zaměstnanec. Snaží se mu spíš pomoci a ne že ho hned vyrazí, nebo mu neposkytne právníka u soudu. Ten zaměstnanec pokud identifikuje náznak toho, že je to jen na oko, tak má to devastující účinek na tu jeho loajalitu. Nezáleží, jak dlouho je budovaná a může se to zničit během*

krátké doby“ (R11). Příklad ilustruje důležitost zkušenosti obou stran ze vzájemného vztahu.

Jeden z participantů popsal loajalitu na základě investičního modelu vztahů, tedy jako vzájemnou oddanost. Vstupy investičního modelu vztahu jsou popsány jako náklady, odměny, pokud jsou odměny vyšší než náklady, roste spokojenost a snižuje se potřeba hledat alternativy (někoho lepšího). Je-li člověk ve vztahu spokojen, roste jeho ochota do vztahu investovat, vyšší míra investic a nižší míra alternativ je předpokladem pro oddanost. Oddanost zvyšuje stabilitu, ochotu se přizpůsobit a ochotu se obětovat. (podle Impett, Beals a Peplau, 2001)

Vyjasněná očekávání a důvěra a tým

K vzájemné důvěře přispívají dle analýzy vyjasněná očekávání a pravdomluvnost obou stran. Vyjasněná očekávání také zvyšují pocit bezpečí týmu, díky tomu, že odfiltruje několik stresorů, které na člověka působí. Otevřeným vysvětlováním změn, úkolu a vyjasňováním procesů organizace tedy nepřímo podporuje důvěru, pocity jistoty a závazek týmu.

Vyjasněná očekávání a reciprocita

Z analýzy vyplývá zaměření na očekávání, která má zaměstnavatel od zaměstnance. Někteří participanté zdůrazňovali pravidelné oboustranné vyjasňování očekávání zaměstnance a firmy. Vyjasněná očekávání jsou z obou stran podmíněna otevřeností a důvěrou. Další podmínkou je i vyjasnění vlastních očekávání, co od druhé strany bude vyžadováno. Participanté popisují reciprocitu vztahu tak, že organizace věří v zaměstnance a zaměstnanec v organizaci, vzájemně tedy konají s dobrou vůlí pro druhou stranu. Investice firmy do zaměstnance podpoří zpětnou investici zaměstnance do firmy. Např.: *„známá, když nastoupila, tak po nástupu zjistila, že má závažnou nemoc, firma ji podržela, nebylo to tak, že by skončila, naopak ji podpořili a u ní to podpořilo pocit odpovědnosti, pracuje třikrát víc než dříve“ (R12).*

Reciprocita a společný cíl

V rozhovorech zaznívalo pojetí loajality jako vztahu, někteří participanti popisovali loajalitu jako lásku, tedy vzájemný vztah. Reciprocita vztahu nepřímo podporuje ochotu následovat společný cíl, pravděpodobně skrze pocit spoluvlastnictví a závazku. Např.: „*Může to ovlivnit i to, že do toho lidi detailně vidí, že mohou vidět do jádra problému a mohou se jakoby zamilovat do té organizace, do projektu. Myslím si, že když já to mám taky tak, tak snáz to budou mít zaměstnanci taky tak, když jsem k nim loajální. Když si myslím, že mám nejlepší zaměstnankyni, co můžu mít, tak ona taky bude mít pocit, že ta organizace je dobrá*“ (R4).

Soulad hodnot, tým a manažer

Hodnoty organizace jsou řadovému zaměstnanci příliš vzdáleny, ztělesnění hodnot organizace hledá zaměstnanec v nadřízeném a nejbližších spolupracovnících. Hodnoty organizací deklarované tak nemusí být v rámci organizace žity. Ideální nastavení popisuje např. R1: „*(Manažer) ztělesňuje hodnoty firmy a prosazuje je, opravdu je to tak, že se zabývá tím, jestli lidi hodnoty firmy znají a jestli se jimi zabývají, baví se o tom s nimi, když zjistí, že to nefunguje, tak je to učí, aby pochopili k čemu to je.*“

Soulad hodnot a ohodnocení

Preference formy hodnocení se liší i podle hodnot člověka a jeho potřeb. Zajímavé pohledy přinesli dva participanti, jeden z nich se zmiňoval o finančním hodnocení jako o jediné možné objektivní formě zpětné vazby. Např.: „*myslím, že odměna na loajalitu vliv má, protože peníze jsou dost často jediné objektivní hodnocení, jestli tu práci zaměstnanec dělá dobře*“ (R11).

Druhý se vyjadřoval o finančním hodnocení jako o specifiku doby zaměřené na hmotné statky a jejich shromažďování. Mluvil o efektu zvyšujících se nároků v této oblasti, tedy, že spokojenost s finančním ohodnocením není dlouhodobá. Např.: „*vrátím se k tomu, že zaměstnanec bude asi vždycky trochu nespokojený. Takže ty prvky, co ho vedou v té společnosti, strategie, prostředí, jistota odměňování, na to nesmíme zapomenout. Materiálně nastavený svět, kde hodně záleží na tom, co kdo má a stále dosahovat větších a větších materiálních hodnot vede k tomu, že ta odměna je na prvním místě, ale není jediná. Za ta léta, když si vezmu, s kolika lidmi jsem hovořil, plat byla věc důležitá*“ (R14).

Spokojenost

Zajímavě participanti popisovali vliv spokojenosti na loajalitu zaměstnanců. Z analýzy dat vyplývá, že loajalitu nelze vnímat jako přímý důsledek pracovní spokojenosti, relativní spokojenost bude spíše jedním z nutných předpokladů pro vznik loajality. *„Spokojenost je jedním z předpokladů pro loajalitu, loajální může být i chvíli nespokojený. Pokud budu loajální, ale pak se podmínky změní tak, že budu dlouhodobě nespokojený, tak asi loajalitu ztratím, ale těch parametrů je tam hodně“* (R1).

„Loajalita je postavená na zpětné vazbě, která je reciproční, spokojenost může být jednostranná, člověk může být spokojený, ale nemusí té firmě dávat nic zpátky. Koncept loajality je hlubší, je to vzájemné posilování vztahu, kde musí být aktivní obě strany. Spokojenost může být i pasivní, jsem tady spokojený, ale zapadnu do role, kdy nevydávám víc, než musím, ale s tím člověkem se mi může dělat příjemně“ (R3).

Jeden z participantů popsal spokojenost jako něco, co může pracovní vztahy brzdit, absence nespokojenosti, případně lehká občasná nespokojenost může v případě morální vyzrállosti naopak loajalitu podporovat. Participanti popisovali, že se loajalita často projeví prakticky až v situaci krize nebo přechodné nespokojenosti. *„Vždycky existuje výjimka. Spokojenost loajalitě napomáhá, ale jak už jsem řekl, tak mírně nespokojený zaměstnanec může být loajální s tou firmou, protože si uvědomuje, že asi nic není ideální, spokojenost je stav ideální“* (R12).

Participanti se shodli na tom, že dlouhodobá nespokojenost či frustrace nebude mít na loajalitu dobrý vliv, naopak, dlouhodobá nespokojenost bude pravděpodobně vést k odchodu zaměstnance z organizace, pokud bude mít možnost.

Aspekty loajality zaměstnanců – návrh zobecnění

Základní kód	Popis	Zobecnění
Osobnostní aspekty	LOC; výchova; hodnotová orientace; vyrovnanost; racionalita; osobnostní typologie; respekt k...; konformita; jak udrží vztah; ne/důvěřivost; důvěra; pracovitost; pokora; dispozice + sociokult+zkušenost; ambice – sebeprosazování.	Vnitřní
Společný cíl a jeho následování	Zaměstnanec zná cíl organizace a jedná v souladu s ním; firemní cíl nadřazuje nad své osobní pohodlí; otázka spoluvlastnictví (<i>předpoklad pro společný cíl</i>); odpovědnost vůči cílům organizace.	Integrativní
Vyjasnění očekávání	Výběr: oboustranně vyjasněná očekávání; mapování změny očekávání - pravidelně konfirmovat oboustranně očekávání; soulad procesní; otevřenost k týmu, podřízeným, nadřízeným.	Integrativní
Soulad hodnot	Úcta k organizaci a jejím hodnotám; vzájemné zjišťování hodnot a jejich naplnění; žít podle hodnot organizace.	Integrativní
Reciprocita vztahu	Zamilovanost do organizace - oboustranná víra ve vztah; obě strany znají očekávání; spoluvlastnictví; firma podpoří zaměstnance, když je v krizi; vzájemné investice; vzájemná důvěra, zpětná vazba.	Integrativní
Tým	Tým jako zástupce organizace; bezpečí; důvěra; role v týmu - mix znalostní, aspirační; týmová soudržnost a její ovlivňování.	Vnější
Důvěra a víra	Důvěra - říkat lidem pravdu a být konzistentní; otevřenost; víra v organizaci; důvěra k vedoucímu, sdílí i neúspěch, chybu.	Integrativní
Hodnocení	Finanční (finance jako objektivní ZV) a nefinanční ohodnocení; zpětná vazba; pozitivní přístup; podpora.	Integrativní
Spokojenost	Firma naplňuje potřeby organizace.	Vnitřní
Reputace firmy	Unikátnost organizace; dobrá reputace a dobré jméno; často už předem má kandidát navázaný jednostranný vztah k organizaci, ale ještě ho neměl šanci projevit.	Vnější
Vývoj loajality v čase	Vývoj v čase, proměnlivost loajality ve věku a pozici.	Integrativní
Manažer a hodnoty	Manažer jako příklad pro zaměstnance, ztělesnění hodnot.	Vnější

Tabulka 10 Zobecnění „otevřeného“ kódování aspektů loajality zaměstnanců z hlediska místa vlivu

Důsledky loajality

Reciproční a trvale udržitelný vztah

Vybudování loajálního vztahu bývá dlouhodobé, ale pokud už je loajalita vybudovaná, bývá trvale udržitelným vztahem. Pokud nedojde k výraznému zklamání jedné strany. Např.: *„loajalita by neměla kolísat, ale taky nevznikne ze dne na den, nějakou dobu trvá, než zjistíš, jestli ti lidi pasují, roste, pak se může snižovat“*(R1).

Loajální vztah bývá reciproční, výsledkem by měla být vzájemná podpora, i v krizi. Zaměstnanec podporuje organizační cíle, i když s nimi dočasně nesouhlasí, organizace podporuje zaměstnance v nelehké životní situaci.

Někteří participanti hovořili o narušení recipročního vztahu z důvodů zklamání důvěry jedné strany.

Reciproční vztah a týmová soudržnost

Týmovou soudržnost lze chápat jako reciproční vztah na úrovni týmu, nikoli na úrovni organizace. Např.: *„Určitě by na to měla vliv týmová soudržnost. Jste loajální vůči svému týmu, tak jste loajální vůči firmě. Můžete si o firmě myslet, co chcete a stačí být loajální v tom týmu. Neuděláte nic proti týmu, neuděláte nic proti firmě. Nelze udělat nic proti firmě a zůstal loajální vůči týmu. Leda že by byl celý tým neloajální“* (R9).

Následování firemního cíle, týmová soudržnost a výkon, ochota udělat něco proti svému pohodlí

Z analýzy dat vyplývá, že následování firemního cíle a tím pádem zacílení na zvyšování výkonu, souvisí s týmovou soudržností. Týmová soudržnost souvisí s ochotou pracovat více, než je nutné a dělat něco proti svému pohodlí. *„Loajální jsou schopni dělat trochu více, než je jejich pracovní zaměření, tak to musí zvýšit efektivitu celého týmu“* (R1). Zpětně lze podporovat soudržnost týmu.

Následování firemního cíle a život podle hodnot organizace

Loajální zaměstnanec jedná v dobré víře, tedy v souladu s firemním cíle. Život podle hodnot organizace může být jedním z projevů přijetí hodnot a cílů organizace zaměstnancem. Např.: „*Jednoslovně je to poslušnost. Zadám úkol, relativně nesmyslný, zaměstnanec ho splní. Takový vyšší definice. Pokud je zaměstnanec loajální, tak se snaží dělat tak, jako by byl v té pozici manažera on. Že to jako myslí dobře*“ (R11).

Následování firemního cíle a reciproční vztah

Reciproční vztah predikuje oddanost, jde tedy o oboustranný závazek. Nejenže zaměstnanec podporuje cíle organizace, ale také organizace podporuje cíle zaměstnance. Oddanost ve smyslu investičního modelu vztahu, např.: „*Loajalita ve smyslu udržení týmu dohromady, aby lidé neodcházeli, tak to mi velmi dobře vysvětluje investiční model vztahu, který se používá na oddanost. To si myslím, že celkem dobře vystihuje i to, co se děje i v oblasti loajality zaměstnanecké. Jsou tam benefity a náklady a podívat se na alternativy, tam někdy vzniká oddanost, viděl jsem hodně oddaných lidí, zajímavé je to, že to velmi často vyplývalo z historie. Třeba jste měla v minulosti těžkou životní situaci a šéf Vám v tom pomohl. Toto jsou věci, co Vás napojí na toho člověka, to je ta investice. To může být velmi silné, ale často se o tom neví*“ (R2).

Oddanost popisuje např. R2: „*To si myslím, že je velmi dobrá myšlenka. Nemusí být vyšší, ale ta firma je alespoň na stejný úrovni, jako Vy sama. Ta firma může tomu dopomoci tím, že to není v rozporu.*“

Výkon a týmová soudržnost a život podle hodnot organizace a ochota udělat něco proti svému pohodlí

Týmová soudržnost se pojí velmi výrazně na výkon týmu. Pravděpodobně díky ochotě setrvávat v práci delší dobu, vykonávat úkoly navíc proti svému pohodlí. Hodnoty organizace ztělesňuje vedení nebo tým a život podle nich může být také spjat s určitou mírou konformity či závazku k soudržnému týmu.

Výsledkem loajality zaměstnance tedy může být motivování týmu k vyššímu výkonu, tedy k soudržnosti týmu a plnění týmových cílů. Ochota udělat něco proti svému pohodlí a život podle hodnot organizace jsou ve vztahu vzájemné podpory se soudržností týmu.

Např. R1 popisuje důsledky: „*loajální se snaží o to, aby ten tým a firma měla úspěch, dává do toho něco navíc. Něco se doučí, když to je potřeba. Vím, že to je potřeba, protože potom uspějeme všichni a bude z toho úspěch.*“

Organizační cíl a jeho následování podle organizačních hodnot

Ochota udělat něco proti svému pohodlí v zájmu organizačního cíle, v rámci soudržnosti s týmem, byla často zmiňovaným důsledkem loajality zaměstnanců. Někteří participantů věřili, že loajalita nemusí vznikat přímo k organizaci jako instituci, ale lidé dokážou být loajální spíše k týmu, k určité skupině, která jim je blíž.

„Lidé musí věřit. Prakticky bych se ptal, čemu věří. Jestli jim to ta firma může dát a jestli jim to ta firma může dát, tak bych jim to dal. Jsou často běžný věci. Často to tu firmu nemusí ani nic stát. Určitě by na to měla vliv týmová soudržnost. Jsi loajální vůči svému týmu, tak jsi loajální vůči firmě. Můžeš si o firmě myslet, co chceš a stačí být loajální v tom týmu. Neuděláš nic proti týmu, neuděláš nic proti firmě. Nelze udělat nic proti firmě a zůstal loajální vůči týmu. Leda že by byl celý tým neloajální. Podporoval bych týmovou zpětnost. Dělal bych maximum proto, aby tam dostali to, co do toho potřebují“ (R9).

Blízkost vztahů a týmová soudržnost pravděpodobně podporuje kooperativnost ve chvíli, kdy je třeba udělat něco nad rámec pracovních povinností. Např.: „*když kolegové padají na ústa a sedí tam pět dní v týdnu 12 hodin denně, tak abych já odešla dřív, není to pro mě představa loajality*“ (R12).

Osobní růst a organizační cíl a ekonomický dopad

Na ekonomickou situaci organizace mají vliv loajální zaměstnanci nejen tím, že budou pravděpodobně setrvávat v organizaci a firma tedy nebude mít náklady na nábor, adaptaci a rozvoj zaměstnanců nových. Navíc existují pozice, na kterých mají zaměstnanci přímo na sebe navázané klienty, vliv na ekonomické výsledky v případě ztráty loajality může být obrovský, a to ani nemusí dojít až ke kontraproduktivnímu chování zaměstnance.

Participantů velmi často popisovali loajálního zaměstnance jako „člověka, který jedná v zájmu organizace“. Pravděpodobně i takové „maličkosti“ jako efektivita v práci a komunikaci, ochota upozorňovat na rizika, zastávat pozitivní postoje vůči organizačním cílům, kreativně řešit problémy, nevzdávat projekty atd., mohou výrazně ovlivnit výkon týmu a následně tak dlouhodobě zvedat ekonomické výsledky organizace.

Vztah mezi chutí růst osobně a organizačním cílem pomáhá nejen motivaci a podpoře naplnění cíle skrze zaměstnance, ale také má dopad na finanční výsledky organizace. Loajální lidé mají zájem růst společně s organizací, záleží jim na tom, jak se firmě daří.

Např.: *„šetří to finance společnosti, neodchází, nemusíš investovat, více pracují, naučí se více věcí, souvisí to s reputací společnosti“ (R1).*

Na ekonomickou situaci firmy má podle participantů loajalita nepřímý vliv skrze nastavení organizačních cílů. Např.: *„firmy mohou mít různé cíle. Některý mohou mít cíl zisk, některé nemusí mít zisk. Mohou mít cíl dát práci vlastním lidem. Cíl mít větší tržby, není to samé co cíl mít zisk. Je to ekonomicky ukazatel, ale v takové firmě to vypadá úplně jinak. U toho zisku je jednodušší zpětná vazba, že se to všechno dá přepočítat na peníze. Řekne si na rovinu, chceme mít největší zisk a jako manažerům dáme největší bonusy. Pokud to uděláte dobře, tak je budete mít také. Jednoznačná zpětná vazba. Je to jednodušší, ale v těch cílech to nemusí být jenom zisk. V dnešní době, pokud má firma za cíl zisk, tak řeší krátkodobější cíle a ta loajalita v zaměstnaneckém vztahu pro ně nemusí být tak důležitá, jako pro firmy, který mají za cíl se dlouhodobě udržet na špičce ve svém oboru, nebo podíl na trhu. Může to být tak, že tatínek vlastní firmu a chce jí předat synovi. Bez týmu loajálních lidí by to nešlo“ (R11).*

Důsledky loajality zaměstnanců – návrh zobecnění

Základní kód	Popis	Zobecnění
Následování firemního cíle	Následuje firemní cíle, a to i za cenu, že s nimi není v tu chvíli v souladu; jedná v zájmu organizace; aktivně hledá cestu k cíli.	Výkon
Výkon (ekonomický dopad)	Pracuje více a efektivněji; kreativní přístup; ekonomický dopad nižší fluktuace a u personálně závislých firem; proaktivita: snaží se hledat nové klienty, zakázky...; výkon: posunutí vlastních hranic.	Výkon
Trvalá udržitelnost vztahu	Budování vztahu jako proces; zaměstnanec se vztahu nevzdá v závislosti na současné nespokojenosti; setrvává loajální i po odchodu ze společnosti; dlouhodobost vztahu a konání v dobré víře s organizací.	Trvale udržitelný vztah
Žije podle hodnot	Identita a osobní vyzrálost; soulad hodnot organizace a zaměstnance; pyšný na členství v organizaci; jedná v dobré víře s organizací.	Ekonomický dopad
Týmová soudržnost	Motivace zbytku týmu; neplýtvá zdroji; jedná v souladu s cílem týmu; zvýšená výkonnost kvůli týmu.	Ekonomický dopad + Týmová konformita a sociální opora
Reciproční vztah	Člověk na stejné pozici jako organizace; oddanost na základě recipročního vztahu; investiční model lásky; oboustrannost.	Ekonomický dopad + Trvale udržitelný vztah
Chce růst		Ekonomický dopad
Ochota udělat něco proti svému pohodlí	Ochota udělat něco navíc	Ekonomický dopad + Týmová konformita a sociální opora

Tabulka 11 Zobecnění „otevřeného“ kódování důsledků loajality zaměstnanců

6.3 Identifikace základních kategorií

Poslední fáze kódování vede k vyšší míře abstrakce jednotlivých kategorií a identifikaci základních témat, výsledkem bude definování ústřední a na ní navazující kategorie. V konceptu pracovní spokojenosti, který je léta zkoumán, se zaměřím na srovnání výsledků této studie a teoretického vymezení.

Identifikace základních témat konceptu pracovní spokojenosti

Aspekty pracovní spokojenosti		Důsledky pracovní spokojenosti
Vnitřní	Osobnostní aspekty (důvěra, otevřenost, potřeby, hodnoty)	Vztahy + Motivace
	Rozvoj a kariéra	
Vnější	Vedení	Výkon + Vztahy
	Prostředí	Motivace
Integrativní	Vztahy (bezpečí, podpora)	Vliv na tým
	Ohodnocení	
	Vyjasněná očekávání	
	Rozvoj a kariéra	
	Naplnění potřeb a hodnot	
	Reciproční vztahy	

Tabulka 12 Identifikace základních kategorií konceptu pracovní spokojenosti

Identifikace základních témat konceptu loajality zaměstnanců

Níže uvedené zobecněné kategorie, které mají podle předchozí analýzy vliv na loajalitu zaměstnanců, jsou shrnuty formou tabulky. Jejich bližší popis a nalezení vztahů mezi nimi v rámci sestavení teorie bude provedeno v nadcházející kapitole.

Aspekty loajality zaměstnanců		Důsledky loajality zaměstnanců
Vnitřní	Osobnostní aspekty (hodnoty, potřeby, důvěra)	
	Spokojenost	
Vnější	Vedení	
	Manažer	
	Reputace firmy	
Integrativní	Společný cíl a ochota ho následovat	Ekonomické důsledky (následování firemního cíle, výkon, trvalá udržitelnost vztahu, reciproční vztah, chce růst, ochota udělat něco proti svému pohodlí)
	Vyjasněná očekávání	Týmová soudržnost
	Soulad hodnot	Sociální opora
	Reciprocita vztahu	Trvalá udržitelnost vztahu
	Důvěra a víra	Život podle hodnot organizace
	Hodnocení (zpětná vazba, podpora)	

Tabulka 13 Identifikace základních kategorií konceptu loajality zaměstnanců

6.4 Návrh konceptu loajality zaměstnanců

Návrh konceptu loajality zaměstnanců vychází pouze z analýzy dat metodou tematické analýzy s prvky zakotvené teorie. Analýza dat byla provedena z 15 hloubkových rozhovorů, závěry proto nelze zobecňovat do obecné teorie loajality zaměstnanců. Adekvátní volbou, jak teorii alespoň nastínit je návrh teoretického konceptu loajality zaměstnanců. Na závěr popisují míru shody s teoretickými zdroji. Srovnání se tedy týká dílčích teoretických závěrů odborné literatury, která se často odvolává na analýzu případové studie, na praktické zkušenosti konkrétní organizace, případně na výsledky analýz dílčích dat.

Kontext pracovních postojů

Z analýzy vyplývá, že spokojenost i loajalitu v pracovním kontextu ovlivňují pracovní postoje člověka. Analýza i teoretické zdroje potvrzují pohled na kontext pracovních postojů, kde lze dělit postoje na jednostranné a vztahové. Vztahové postoje předpokládají vnímanou reciprocitu.

Empirická studie neposkytuje jednotný popis vztahu mezi pracovní spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Participanti popsali tři základní možnosti:

1. loajalita zaměstnanců jako přirozený důsledek pracovní spokojenosti,
2. loajalita jako silný vztah, který lze rozpoznat až ve chvíli, kdy dojde k nespokojenosti jedné strany,
3. dlouhodobá obecná pracovní spokojenost jako základní předpoklad pro vznik loajálního vztahu.

Z těchto poznatků lze usuzovat, že ve fázi zrodu loajálního vztahu bude určitá minimální míra pracovní spokojenosti nutnou podmínkou. Loajální vztah se bude rodit delší dobu. Pokud je loajální vztah nastaven, únosná míra nespokojenosti zaměstnance by ho neměla ohrozit. A to zejména proto, že se nespokojenost pravděpodobně v určitém časovém horizontu vyřeší.

Pracovní spokojenost představuje jednostranné pracovní postoje. Analýza studie ukazuje loajalitu zaměstnanců jako na oboustranném vztahu založený pracovní postoj a/nebo postoj ke vztahu. V kontextu dalších pracovních postojů lze podle analýzy dat usuzovat na cyklus. Pracovní spokojenost lze považovat za vliv podporující vznik a

rozvoj loajálního vztahu. Projevy zájmu, ochoty a vstřícnosti jsou charakteristiky klíčové pro rozvoj vztahů obecně. Na druhou stranu z výsledků analýzy lze vyčíst, že jednostranné postoje jsou podporovány funkčním loajálním vztahem zaměstnance a organizace. Důsledky loajality, které vyplynuly z empirického šetření, jsou shodné s projevy jednotlivých jednostranných pracovních postojů, konkrétně angažovaností, závazku, organizačního občanství a pracovní spokojenosti. Ekonomické důsledky zahrnující následování firemního cíle (projev angažovanosti), trvalou udržitelnost vztahu (jednostranně projev závazku), chuť růst v organizaci (projev angažovanosti) a ochota dělat něco proti svému pohodlí (projev angažovanosti a závazku). Týmová soudržnost může být projevem angažovanosti, spokojenosti i závazku. Život podle hodnot organizace lze hodnotit jako projev organizačního občanství, angažovanosti a závazku.

Vymezení loajality zaměstnanců

Koncept loajality se od ostatních pracovních postojů odlišuje právě svou recipročností, vztahovou složkou, loajalita vzniká a je udržována díky vztahu. Organizace bývá v tomto vztahu částečně zastoupena týmem, nadřízeným, tedy přímým sociálním okolím zaměstnance v práci. Jednostranný vztah zaměstnance k organizaci jako ke značce byl v rámci analýzy také popsán, může vzájemný vztah podpořit.

Z analýzy dat přímo vyplývá vymezení loajality zaměstnanců jako vztahu, který se postupně buduje mezi zaměstnancem a organizací (která bývá často zastoupena týmem a přímým nadřízeným zaměstnance). Vztah mezi zaměstnancem a organizací nemusí být nutně loajální. K loajalitě je nutným předpokladem prvek vzájemnosti a reciprocity v míře investic do vztahu. Vzniklá loajalita byla popsána jako relativně stabilní, trvale udržitelný vztah, až v náročných situacích se pozná, zda je vztah opravdu pevný a oboustranný. Pod náročnými situacemi si participanté představovali podporu i ve chvílích, kdy se firmě nedaří nebo s ní zaměstnanec nesouhlasí, nutnost dotahovat cíle v nereálných termínech, nutnost podpořit zaměstnavatele, pokud má finanční problémy ze strany zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje podporu zejména ve chvíli nemoci, indispozice či osobních problémů. Náročnou situací se však nemyslí zrada loajálního vztahu, který může být velmi citlivý na ochotu důvěřovat druhé straně. Trvalost vztahu se vztahuje i na období, kdy je pracovní právní vztah přerušen nebo ukončen.

Loajalitu zaměstnanců na základě analýzy vymezují jako reciproční a trvale udržitelný vztah. Vztah může být podle analýzy důsledkem několika vlivů, může jít o oboustranné rozhodnutí, které jistě podporuje osobní, morální vyzrálost a identita. S nadsázkou lze loajální vztah zaměstnance k organizaci popsat jako identifikaci, zaměstnanec se cítí být součástí organizace. Rozhodnutí obě strany činí na základě společných hodnot, souznění, podobných morálních přesvědčení. Roli hraje vzájemný respekt. V chování se tyto charakteristiky projeví v oddanosti, vzájemné slušnosti a v dodržování dohodnutých pravidel.

Aspekty loajality zaměstnanců

Na základě analýzy dat lze rozdělit aspekty loajality zaměstnanců na vnitřní, vnější a integrativní. Osobnostní aspekty a pracovní spokojenost zahrnují do vnitřních aspektů loajality zaměstnanců. Vedení a reputaci firmy do vnějších aspektů. Ostatní vlivy do aspektů integrativních, zejména reciprocitu vztahu, důvěru, týmovou soudržnost, vyjasněná očekávání, společný cíl a soulad hodnot. Vnější vlivy jsou tematicky shodné s vnějšími vlivy pracovní spokojenosti, lze tedy usuzovat na prolnutí těchto dvou konceptů.

Vnitřní aspekty

Schopnost být loajální se pravděpodobně formuje vlivem sociokulturního původu, zkušeností, a to již během procesu socializace. Centrální kategorií vnitřních aspektů jsou *osobnostní aspekty*. Osobnostní charakteristiky relevantní k vývoji a udržení loajální vztahu souvisí výrazně s navazováním a udržováním vztahů obecných. Z analýzy plynou následující osobnostní aspekty: otevřenost, tendence iniciovat bližší vztah, důvěřivost, tendence vztah udržovat, investovat do něj, ochota sdílet informace, potřeby, požadavky, dále vstřícnost, pokora, respekt k druhým, pracovitost, tendence ke konformnímu chování a vnitřní místo kontroly. Udržitelnost vztahu také podporuje určitá míra konzistentnosti v chování, kterou lze hledat v emoční stabilitě a integritě. Jasně definované hodnoty a potřeby pomáhají konzistentnosti chování, i když je zřejmé, že hodnotová orientace nemusí mít nutně kongruentní projevy v chování. Otevřenost, vyhledávání a navazování nových vztahů podporují kvantitu vztahů. Otevřenost, ochota sdílet, vstřícnost a respekt k druhým výrazně podporuje důvěru ve vztahu. Ochota podřídit se, jednat s druhými vstřícně a ochotně, zajímat se o jejich pocity a problémy, představují charakteristiky osobnosti, které pravděpodobně podpoří potenciál udržovat

dlouhodobé vztahy. Udržitelnost vztahů bude pravděpodobně závislá i na morální vyzrálosti člověka, případně soulad v této oblasti s představiteli dané organizace.

Za osobnostní aspekty související se schopností udržovat vztahy lze označit tendenci zaměřovat se na pocity druhého, inklinaci k citovému připoutání ke skupině a týmové soudržnosti. Týmovou soudržnost v extrému označujeme za komunitní chování, ve kterém pak funguje vzájemná sociální opora a emocionální podpora.

Vliv pracovní spokojenosti na loajalitu zaměstnanců vychází z analýzy dat nejasně. Základní míra spokojenosti podporuje vznik a udržení loajálního vztahu. Loajalita zaměstnanců se totiž projevuje i ve chvíli, kdy jsou dočasně nespokojeni nebo nesouhlasí s organizačním řešením určité situace.

Vnější aspekty

Mezi vnějšími aspekty spokojenosti zaměstnanců a loajality zaměstnanců v rámci analýzy panuje takřka shoda. Tato shoda naznačuje jistý překryv aspektů spokojenosti a loajality v pracovním kontextu. Nicméně tento překryv je pouze tematický, k loajalitě jako vztahovému konceptu je třeba ještě integrativní prvek shody a podobnosti s vnitřními aspekty zaměstnance. Většina z vnějších vlivů souvisí s morálními a hodnotovými žebříčky zaměstnance a organizace. Centrální kategorie vnějších aspektů představuje vedení, zejména přímý *nadřazený*, který často představuje ztělesnění organizačních hodnot pro zaměstnance. Styl jeho vedení přímo souvisí s možností naplnění potřeb, hodnot a aspirací zaměstnance. Zajímavý vnější aspekt loajality zaměstnanců představuje reputace firmy, na základě které si zaměstnanec tvoří jednostranný vztah k organizaci již předtím, než se stane členem organizace. Pozitivní reputace firmy tak jednostranně podporuje vztah k organizaci, což následně ulehčuje proces budování loajálního vztahu.

Integrativní aspekty

Integrativní prvky loajality zaměstnanců převládají, zřejmě proto, že se jedná o oboustranný reciproční vztah mezi zaměstnancem a organizací. Organizaci zastupují nejbližší spolupracovníci zaměstnance, často tým a nadřízený. Tým a nadřízení tedy bývají ztělesněním hodnot a morálních standardů organizace. Reciprocitu vztahu lze ilustrovat na investičním modelu vztahů, který ilustruje podmínku udržení vztahu jako míru investice do vztahu, která není vnímána jako neadekvátně vyšší, než je zisk ze vztahu. Pokud vnímaná investice do vztahu neadekvátně překračuje zisky, jeden z partnerů si začíná hledat alternativní možnosti vztahu. Reciprocitu vztahu podporuje znalost vzájemných potřeb a hodnot, jejich akceptace možnost s nimi souznít. Vzájemné hodnocení má též podpůrný vliv na vznik recipročního vztahu mezi oběma stranami. Vzájemná zpětná vazba přispívá k ne tolik hierarchickému pojetí vztahu a také shrnuje vnímané investice a zisky obou stran. Základní kategorií integrativních aspektů loajality zaměstnanců bude *reciprocita vztahu*.

Reciproční vztah na sebe váže další integrativní aspekty loajality zaměstnanců, hlavně ochotu následovat společný cíl, v recipročním vztahu se totiž nejedná o organizační cíl, ale o cíl společný. Plnění společného cíle se stává zájmem obou stran. Předpokladem pro reciproční vztah jsou vyjasněná očekávání a důvěra. Vyjasněná očekávání a důvěra mohou podporovat předávání zpětné vazby, upozorňování na nefunkční procesy, chyby atd. Předpoklad recipročního vztahu lze najít v poznání druhé strany, jejích hodnot, potřeb a také ve vzájemné podpoře. Soulad hodnot a cílů organizace a zaměstnance výrazně podporuje loajalitu. Otázkou zůstává, zda jsou hodnoty oficiálně formulované organizací shodné s hodnotami, podle kterých zástupci organizace jednají. Manažeři bývají ztělesněním hodnot organizace pro řadové zaměstnance a případné rozdíly v hodnotách deklarovaných a reálných lze popsat již u výběru zaměstnanců.

Otázkou zůstává, zda v situaci ucházení se o pracovní pozici dokáže uchazeč objektivně zhodnotit podmínky, které zaměstnavatel nabízí. Zaměstnání v tu chvíli může racionálně ohodnotit jako zdroj uspokojení primárních potřeb, tedy jako nutný a neodkladný zdroj obživy. Podle mé hypotézy možnost reálného zhodnocení očekávání obou stran při výběru záleží na tom, zda kandidát potřebuje práci nutně získat jako zdroj primárních potřeb, pokud ano, může se „chránit“ sociální maskou a optimismem a přistupuje na očekávání zaměstnavatele, se kterým by v jiné situaci nesouhlasil.

Následně, ve chvíli, kdy má primární potřeby uspokojeny, může dojít k prohlubování nespokojenosti. Dlouhodobá nespokojenost může vést ke ztrátě loajality z důvodu pocitu zrazení.

Důsledky loajality zaměstnanců

Důsledky loajálního vztahu lze popsat ve dvou rozdílných oblastech, v oblasti sociální a ekonomické. Základním sociálním důsledkem loajality zaměstnanců je *reciproční a trvale udržitelný vztah*. Konkrétně se projevuje v tendenci vztah zachovat, např. i po skončení pracovně-právního vztahu, a to zejména pokud druhá strana dodržuje intence zaměstnancem vyznávaných morálních hodnot a potřeb. V sociálním slova smyslu se loajalita vyznačuje vzájemnou vírou v toho druhého a ve společné cíle. Projevuje se v ochotě vzájemně si důvěřovat, konat v dobré víře, pro dobro druhé strany, v tendenci dělat něco navíc pro společný cíl a v zájmu druhé strany. Nastavení respektujícího vztahu důvěry, který zřejmě zakládá na vztah loajální, může mít příznivé dopady i na sociální život organizace. Sociální opora v zaměstnání může také zefektivnit procesy, hlavně v období velkého tlaku. Týmová soudržnost a konformita ukazuje lidem v organizaci, že na nich někomu záleží a může být takto suplována obecná kontrola sociální normy. Morální zralost a její podpora vychází pak přímo z řadových zaměstnanců, nikoli pouze z deklarovaných firemních hodnot. Příjemné sociální prostředí s atmosférou důvěry podporuje trvale udržitelné vztahy. Loajalita má své meze, v případě, kdy dojde ke zklamání jedné strany, vztah bývá ukončen. Ke zklamání dochází často nedodržením hodnotových a morálních zásad, které byly společně žity.

Druhou skupinou důsledků loajality zaměstnanců jsou ekonomické dopady, konkrétně do nich lze zařadit tendenci následovat firemní cíle, zvýšení výkonu, ochotu udělat něco proti svému pohodlí a chuť růst v rámci organizace. I život podle hodnot organizace může mít ekonomický dopad, zejména v případě vztahu ke klientovi. Obecně lze na základě analýzy usuzovat na vztah míry kontaktu s klientem a ekonomického dopadu vyznávání hodnot organizace. Ekonomické důsledky loajality bohužel nejsou jednoduše měřitelné, jde pouze o teoretickou úvahu nad dopadem zvýšení efektivity práce, kreativity, samostatnosti, ochoty pracovat více než je nutné, snahy hledat inovativní řešení atd. Někteří participanté uvedli, že v jejich společnosti je míra ochoty vyjít vstříc zaměstnavateli a pracovat nad rámec svých povinností lehce vyčíslitelná, v tomto případě šlo konkrétně o oblast služeb.

Ovlivňování loajality v personálních procesech

Loajalita zaměstnanců není kauzálním projevem vysoké pracovní spokojenosti zaměstnance. Nicméně dlouhodobá nespokojenost zaměstnance může znemožnit vybudování loajálního vztahu mezi zaměstnancem a organizací. Snahu o ovlivňování pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců ze strany zaměstnavatele předpokládáme u zaměstnanců, kteří mají pro organizaci potenciál, a tudíž si je chce udržet.

Z analýzy dat jasně vyplývá důležitost vlivu jednotlivých personálních procesů na loajalitu zaměstnanců. V procesu výběru lze využít osobnostní diagnostiku, která odhalí osobnostní potenciál k udržení loajálního vztahu. Osobnostní diagnostika, která měří motivaci, potřeby a preference, pomůže odhalit míru shody hodnot zaměstnance a představitelů organizace, přímého nadřízeného atd.

Pro zvýšení pravděpodobnosti navázání loajálního vztahu je klíčové vyjasnění očekávání obou stran, popsání role potenciálního zaměstnance, představení interních pravidel, hodnot, možností naplnění potřeb zaměstnance v práci, zkrátka s podmínkami pracovní pozice. Zaměstnanec má následně možnost racionálně a informovaně zhodnotit, zda jsou pro něj podmínky vyhovující nebo ne. Souhlas či nesouhlas je podmíněn nejen konkrétní psychologickou smlouvou, ale také aktuálností potřeb zaměstnance (stejně tak aktuálností potřeb zaměstnavatele). V některých případech totiž cílem zaměstnavatele není přijmout v budoucnu loajálního zaměstnance, ale vyřešit stávající nedostatek personálních zdrojů. Cílem uchazeče o zaměstnání může být rychlé řešení své nezaměstnanosti z důvodu vyřešení své sociálně ekonomické situace. Obě dvě strany pak mohou přistupovat do určité míry ke kompromisu, částečné uspokojení potřeb na nějakou dobu vyřeší situaci. Nevýhodou této neupřímnosti na začátku pracovního vztahu bývá relativně rychle přicházející nespokojenost jedné nebo druhé strany, která má vliv na loajalitu zaměstnanců. Vztah není „čistý“ a má potenciálně problematickou budoucnost.

Scénáři, který předurčuje destabilizaci vztahu, lze předejít v adaptační fázi kariéry nového zaměstnance. Analýza ukazuje, že si manažeři často uvědomují nedostatky nastavení psychologické smlouvy na začátku pracovního vztahu, tedy při přijetí zaměstnance. Potřeby zaměstnance se mění stejně jako potřeby organizace/týmu. Nastavení procesů, které sdílení těchto potřeb pravidelně obnovují, částečně předchází naplňování neaktuálních potřeb obou stran. Opakované sdílení se netýká pouze potřeb

zaměstnanec a organizace, ale také změn v roli zaměstnance, v jeho cílech, v tom, jak vypadá práce na společném cíli. Ke sdílení potřeb a cílů ovšem nestačí jen nastavit procesy, ale také oboustranná otevřenost, důvěra, upřímnost a ochota naslouchat. V analýze dat lze najít jasný předpoklad, že sdílení potřeb a cílů představuje jen první krok k informované analýze situace z obou stran. Po informované analýze zpravidla následuje rozhodnutí a po něm případně konkrétní kroky, které jsou buď v souladu vzájemně sdílených proměnných, nebo v nesouladu. Sliby obou stran, které předchází akčním krokům a jejich splnění však nesmí být plané, pokud opakovaně dochází k nedodržení dohody z jedné strany systému, dochází ke ztrátě důvěry ze strany druhé.

Jakákoli situace změny bývá citlivá z hlediska udržení pracovního vztahu a vyžaduje péči o vztah, účastníci často popisovali nutnost transparentní komunikace změny a nastavení nových rolí, očekávání a cílů představuje základní pilíře pro zvládnutí změny bez ohrožení loajálního vztahu.

Rozvoj zaměstnanců lze vnímat jako investice zaměstnavatele do zaměstnance. Zaměstnanec investuje svou energii a snahu rozvíjet kompetence potřebné k práci. Vzájemná investice představuje reciproční investici, tedy ukazuje v praxi reciprocitu vztahu, která v důsledku podporuje vnímání společného cíle a trvalost udržitelnosti vztahu.

Strategické plánování rozvoje předchází konkrétním krokům vedoucím k rozvoji zaměstnanců, případně týmů. Proces identifikace rozvojového potenciálu zaměstnance probíhá formou hodnocení, transparentnost tohoto procesu, jasně daný účel hodnocení pomáhá k efektivitě procesu a také zvyšuje důvěru ze strany zaměstnanců. Pro efektivní nastavení rozvojového procesu je takřka nutná znalost kompetencí, potřeb, hodnot, motivů zaměstnanců. Upřímné sdílení těchto charakteristik a jejich naplnění v rozvojových aktivitách, která zaměstnanec nakonec využije pro práci na společném cíli, podporuje vzájemnou důvěru a ochotu zaměstnavatele do svých lidí investovat v budoucnu. V důsledku se projeví ekonomickým dopadem.

Situace odchodu zaměstnance z organizace bývá změnová a to nejen pro zaměstnance odcházejícího, ale i pro zaměstnance jemu blízké. Změna často znamená přijetí nového zaměstnance, který pro ostatní znamená nutnost přizpůsobit se, změnit svoje postupy. Pokud odchází nadřízený, pro jeho podřízené to obvykle znamená změnu cílů, případně způsobu jejich naplňování. Způsob ukončování vztahů se zaměstnanci

ovlivňuje vnímanou vyjasněnost očekávání, důvěru, vnímanou reciprocitu a zejména reputaci firmy. Procesem přijímání a odchodu zaměstnanců má vliv také na reputaci firmy na trhu. Loajální zaměstnanec má podle participantů právo ze společnosti odejít a oboustranný pozitivní vztah bývá zachován i po odchodu zaměstnance. Výhod je několik, nejenže zaměstnanec šíří dobré jméno organizace na trhu práce, ale také bývá ochoten firmě odborně pomáhat i po svém odchodu.

Následující tabulka (Tabulka 14) shrnuje aspekty a důsledky jednostranných a vztahových postojů, zde konkrétně pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Během pracovního vztahu se zaměstnanec i firma dostávají do potíží. V případě zaměstnance jde o osobní, zdravotní nebo psychické problémy. Ze strany zaměstnavatele jde často o ekonomické či personální problémy. Analýza ukazuje, že v loajálním vztahu dochází ke vzájemné podpoře. Dobré zkušenosti, ve smyslu oboustranné podpory, v budoucnu velmi významně podporuje udržení loajálního vztahu formou oboustranného závazku. Přeloženo do jazyka aspektů loajality zaměstnanců, jde o investici do druhé strany. Problém může vzniknout díky nedůvěře, formou neobjektivní vnímání investic obou stran. Informace o investici se mohou snadno ztratit v komunikačním šumu organizace. V podobné situaci pomáhá otevřenost a ochota sdílet, formou hodnocení a zpětné vazby.

Popis centrálních kategorií

Centrální kategorie aspektů loajality dělím pro větší přehlednost podle aspektů vnitřních, vnějších a integrativních. Centrální kategorii vnitřních aspektů, podle analýzy dat, představují osobnostní aspekty. Osobnostní aspekty v sobě zahrnují předpoklady k tvorbě loajálního vztahu, jakými jsou: hodnoty, morálka, otevřenost, stabilita, sociabilita, vstřícnost, integrita, místo kontroly, důvěra, důvěřivost, pracovitost, pokora apod. Na osobnostní aspekty se váže další vnitřní aspekt, spokojenost. Vnitřní aspekty zastupují základní proměnnou v kontextu aspektů vnějších a integrativních. Osobnostní aspekty mají výrazný vliv zejména na integrativní složku loajality zaměstnanců.

Vnější aspekty loajality jsou tematicky shodné s vnějšími aspekty pracovní spokojenosti. U pracovní spokojenosti jsou vnější aspekty spíše hygienického charakteru. Loajalita předpokládá určitý integrativní prvek vnějších aspektů, *manažer* představuje centrální kategorii vnějších aspektů. Manažer ztělesňuje hodnoty, morální standardy organizace, komunikuje strategie organizace, nastavuje procesy vedoucí k transparentní komunikaci změn. Manažer hodnotí a je prvním článkem vztahu mezi zaměstnancem a organizací. Také na základě chování manažera organizace buduje svou reputaci.

Z významu integrativních aspektů vyplývá nutnost souhry vnitřních a vnějších aspektů. Podle analýzy dat lze za centrální kategorii integrativních aspektů považovat *reciprocitu vztahu*. Vnitřní, osobnostní aspekty a vnější aspekty v podobě manažera výrazně ovlivňují schopnost reciproční vztah navázat a udržet. Ostatní integrativní aspekty reciprocity vztahu podporují, např. důvěra, vyjasněná očekávání, soulad hodnot a hodnocení. Naopak reciprocity vztahu napomáhá prohlubování dalších integrativních aspektů, např. ochotě následovat společný cíl, vyjasněná očekávání, soulad hodnot, hodnocení.

Z analýzy vyplývá, že centrální kategorií důsledků loajality je *reciproční a trvale udržitelný vztah*. Tento vztah pak podporuje další důsledky. Z reciprocity vyplývá vnímání organizačního cíle jako společného. Vnímání reciprocity investic ze strany zaměstnance a zaměstnavatele podporuje výkonnost a ochotu udělat něco proti svému pohodlí. Pozitivně vnímaný reciproční vztah podporuje týmovou soudržnost, vzájemnou sociální oporu a život podle hodnot organizace.

Jednostranné postoje (spokojenost)			Vztahové postoje (loajalita)		
Vnitřní aspekty	Osobnostní aspekty (důvěra, otevřenost, potřeby, hodnoty)	Rozvoj kariéra a	Vnitřní aspekty	Osobnostní aspekty	Spokojenost
Vnější aspekty	Vedení	Prostředí	Vnější aspekty	Vedení	Reputace firmy
Integrativní aspekty	Vztahy (bezpečí, podpora)	Ohodnocení	Integrativní aspekty	Ochota následovat společný cíl	Hodnocení (zpětná vazba, podpora)
	Rozvoj kariéra a	Naplnění potřeb a hodnot		Vyjasněná očekávání	Soulad hodnot
	Vyjasněná očekávání	Reciproční vztahy		Důvěra a víra	Reciprocita vztahu
Důsledky	Motivace	Výkon	Důsledky	Ekonomické důsledky	
	Vliv na tým			Týmová soudržnost	Sociální opora
				Trvalá udržitelnost vztahu	Sdílení hodnot organizace

Tabulka 14 Shrnující model pracovních postojů

6.5 Zpracování výzkumných otázek

Výzkumné otázky jsou zpracovány na základě analýzy 15 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, tudíž odpovědi na ně nelze vnímat jako obecně platné závěry.

1. Jaké atributy jsou charakteristické pro loajalitu zaměstnanců v organizacích, jejichž primárním cílem je zisk?

Na základě analýzy rozhovorů lze usuzovat, že základním atributem odlišujícím loajalitu zaměstnanců od ostatních pracovních postojů je reciprocita vzájemného vztahu zaměstnance a organizace, kterou ve vztahu k zaměstnanci zastupuje přímý nadřízený a tým. Jedním ze základních atributů loajality je dlouhodobé budování vztahu, pokud však loajální vztah vznikne, je trvalý. Dobu trvání limituje dodržování morálních hodnot obou stran, zklamání vztahu představuje ztrátu loajality. Loajální vztah má své předpoklady a své důsledky, které jsou shrnuty níže.

V rámci obecné teoretické části jsem navrhla vymezení loajality takto: *„Loajalitu zaměstnanců můžeme definovat jako morálně zakotvený postoj k organizaci, ke skupinám či podskupinám v organizaci; loajalita je vzájemná, založená na respektu, závazku a ochotě pracovat na cílech druhých na úkor svých vlastních potřeb a hodnot. Ideální formou loajality je souznění hodnot a morálních pravidel obou stran a komunitní svazek na jejich základě postavený.“*

Na základě analýzy dat a studia teoretických zdrojů si dovoluji vymezení loajality zaměstnanců navrhnout takto: *„Loajalita v kontextu ziskové organizace představuje reciproční a oboustranný pozitivní vztah mezi zaměstnancem a organizací, který trvá i přes přechodnou nespokojenost jedné strany s podmínkami. Loajalita představuje morální a hodnotový soulad obou stran, je limitována selháním jedné strany a negativní zkušeností strany druhé“.*

2. Jaké aspekty ovlivňují loajalitu zaměstnanců?

Na základě analýzy dat lze rozdělit aspekty loajality zaměstnanců na vnitřní, vnější a integrativní. Osobnostní aspekty a pracovní spokojenost zahrnují do vnitřních aspektů loajality zaměstnanců. Vedení a reputaci firmy do vnějších aspektů. Ostatní vlivy do aspektů integrativních, zejména reciprocitu vztahu, důvěru, týmovou soudržnost, vyjasněná očekávání, společný cíl a soulad hodnot.

Centrální kategorií vnitřních aspektů jsou *osobnostní aspekty*, kategorie zahrnuje: otevřenost, tendence iniciovat bližší vztah, důvěřivost, tendence vztah udržovat, investovat do něj, ochota sdílet informace, potřeby, požadavky, dále vstřícnost, pokora, respekt k druhým, pracovitost, tendence ke konformnímu chování a vnitřní místo kontroly. Za osobnostní aspekty související se schopností udržovat vztahy lze označit tendenci zaměřovat se na pocity druhého, inklinaci k citovému připoutání ke skupině a týmové soudržnosti. Týmovou soudržnost v extrému označujeme za komunitní chování, ve kterém pak funguje vzájemná sociální opora a emocionální podpora.

Centrální kategorií vnějších aspektů je vedení, konkrétněji *nadřizený*. Zejména nadřizený totiž ztělesňuje ve vztahu se zaměstnancem organizaci, její hodnoty, cíle atd. Vnější aspekty loajality jsou tematicky shodné s vnějšími aspekty pracovní spokojenosti. U loajality je však žádoucí integrující prvek shody mezi vnitřními a organizačními charakteristikami.

Počet integrativních aspektů loajality nepřímo podporuje její vzájemnou povahu. Centrální kategorií integrativní aspektů je podle analýzy dat *reciprocita vztahu*. Reciprocita vztahu přibližuje pojetí organizačních cílů a hodnot jako společných. Reciprocita vztahu je založena na důvěře, otevřenosti, vyjadřování svých očekávání, na zpětné vazbě, vzájemné respektu, sociální opoře apod.

3. Jak se projevuje loajalita v chování zaměstnanců a jaký je dopad chování na chod organizace?

Důsledky loajality zaměstnanců lze rozdělit na sociální a ekonomické dopady. Centrální kategorií z oblasti sociálních důsledků je *reciproční a trvale udržitelný vztah*. Loajální vztah se tedy v sociálním kontextu projevuje v ochotě vzájemně si důvěřovat, konat v dobré víře a pracovat pro společný cíl. Loajální vztah se charakterizuje tím, že bývá zachován i po ukončení pracovně-právní složky vztahu. Základní kategorií ekonomických důsledků je podle analýzy dat *následování ekonomických cílů organizace*. Ekonomické důsledky lze jen těžko měřit, jde spíše o úvahu, jaké dopady chování zaměstnanců může mít. Zejména jde o efektivitu a kreativitu při práci, zlepšování vztahů s klienty a reputace organizace na trhu apod.

4. Jak by bylo možné využít návrh konceptu loajality zaměstnanců v praxi?

Koncept byl navržen na základě analýzy dat z 15 rozhovorů, tudíž doporučuji jeho využití v praxi spíše experimentální, nelze zobecnit, a tudíž nemůžeme zaručit jeho fungování. Nicméně koncept byl tvořen se záměrem využít zjištěných poznatků v praxi. V první fázi lze využít znalosti důsledků loajality zaměstnanců k rozhodnutí, zda dlouhodobé podporování loajálních vztahů v organizaci může přinášet organizaci výhody. Znalost aspektů loajality zaměstnanců lze využít ke zhodnocení míry, do jaké organizace s aspekty pracuje. Tedy zda je reálné, aby zaměstnanci s organizací navázali reciproční dlouhotrvající vztah. Koncept představuje i praktická doporučení pro podporu loajality v jednotlivých procesech řízení lidských zdrojů. Koncept organizacím poskytuje inspiraci pro vnější ovlivňování loajality od výběru zaměstnanců, přes adaptační proces až k ukončení pracovně-právního vztahu.

7.DISKUZE

Cílem diskuze je zhodnocení přínosů a limitů diplomové práce jako celku. Přínosy vychází hlavně z komplexity pojetí tématu loajality zaměstnanců v českém pracovním kontextu, limity naopak z omezení rozsahu práce a z něho vycházejících mantinelů.

Přínosy

Za hlavní přínos této práce považuji komplexní přehled teoretických souvislostí pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců. V teoretické části bylo využito velké množství zdrojů. Analýza dat poskytla poznatky, na základě kterých lze zakomponovat do tvorby koncepce loajality zaměstnanců. Koncepce představuje přehled aspektů, důsledků a jejich vzájemné vztahy. Hlubkové rozhovory poskytují velmi cenné náhledy participantů na oba teoretické konstrukty, na jejich vztahy a popisuje možnosti, jak koncepci využít v praxi.

Název práce vyjadřuje předpoklad, že loajalita zaměstnanců představuje projev pracovní spokojenosti. Tato premisa nebyla v analýze dat potvrzena. Z výsledků analýzy lze popsat, že určitá míra pracovní spokojenosti (nebo absence nespokojenosti) podporuje vznik loajálního vztahu, loajální vztah samotný pak ovlivňuje prožívání zaměstnanec ve smyslu podpory pracovní spokojenosti. Empirická část poskytla hlubší vhled do problematiky loajality zaměstnanců hlavně z pozice vnímání loajality z role podřízeného a vedoucího.

Zajímavým výstupem analýzy a tvorby koncepce je rozdíl mezi jednostrannými pracovními postoji a loajalitou (vztahovým pracovním postojem). Jednostranné postoje jsou otázkou odpovědi zaměstnanců na podmínky práce, tedy postoje projevované ze strany zaměstnanec, např. jako je pracovní spokojenost. Jednostranné postoje představují vlivy, které mohou vznik a udržení loajálního vztahu mezi zaměstnancem a organizací (zastoupenou nadřízeným a týmem), podporovat. Na druhou stranu analýza dat ukazuje, že projevy jednostranných pracovních postojů jsou i součástí důsledků loajality zaměstnanců. Příkladem může být pracovní spokojenost a její souvislost s loajalitou zaměstnanců. Spokojenost byla v analýze dat identifikována jako vnitřní aspekt loajality, i teoretické zdroje potvrzují, že určitá míra spokojenosti (nebo alespoň

absence nespokojenosti) má pozitivní vliv na ochotu k budování loajálního vztahu. Analýza dat však potvrzuje, že spokojenost lze vidět hlavně v oblasti sociálním kontextu důsledků loajálního vztahu. Loajální vztah bude podporovat projevy pracovní spokojenosti.

Aspekty loajality nepřímo potvrzují vztahový koncept loajality, který je v práci předkládán. Z analýzy plyne výrazně nižší počet vnitřních a vnějších aspektů, integrativní aspekty jsou v převaze. Vnitřní aspekty popisují spíše předpoklady, se kterými zaměstnanec vstupuje do vztahu s vnějšími aspekty. Integrativní aspekty představují podmínky, které moderují vnitřní a vnější aspekty, např. reciprocita vztahu, soulad hodnot, vyjasněná očekávání. Z empirické části práce lze předpokládat, že teoretické zdroje nepopisují veškeré aspekty loajality zaměstnanců. Na základě analýzy dat rozšiřují spektrum aspektů loajality o místo kontroly, tendenci důvěřovat druhým, pracovitost, pokoru, ambice a určitou míru sebeprosazování, v oblasti osobnostních předpokladů. Dále jde o vyjasněná očekávání a mapování jejich případných změn z obou stran, znalost vzájemných cílů, ochotu nadřadit společný cíl nad cíl vlastní, odpovědnost vůči společným cílům. Analýza dat také popsala důležitost oboustranné víry ve vztah, určitou formu společného vlastnictví, vzájemnou důvěru, podporu a zpětnou vazbu. Další vlivy plynoucí z analýzy dat jsou: tým a role v týmu, reputace firmy ve smyslu jednostranného vztahu ještě před vstupem do firmy, manažer jako ztělesnění hodnot organizace.

Důsledky loajality zaměstnanců lze rozdělit na sociální a ekonomické, které mají udržující vliv na loajální vztah. Ekonomické důsledky loajality zaměstnanců popsané na příkladech dobré praxe v literatuře (např. Reichheld, 1996) byly studií v této práci potvrzeny. Analýza dat poskytla informace o ekonomických důsledcích nepřímého charakteru, jako je zvýšení výkonu zaměstnance, následování firemního (společného) cíle a ochota jednat proti svému pohodlí. Zajímavým důsledkem loajality zaměstnanců je i trvalá udržitelnost vztahu, tedy loajální vztah přetrvává i po odchodu zaměstnance z organizace. Empirická studie tematicky potvrdila důsledky loajality zaměstnanců uvedené v teoretické literatuře, většinu důsledků však popisuje v kontextu ostatních důsledků, případně v kontextu vztahového postoje.

Limity

Práce se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců v kontextu české populace, zjevné interkulturní rozdíly by bylo vhodné doplnit v teoretické části. Interkulturní problematika představuje o něco rozsáhlejší souvislosti. Několik odborných studií pracovních postojů v Maďarsku, Japonsku a USA jsem měla možnost prostudovat. Jejich závěry podporují zjevnou interkulturní rozmanitost pracovních postojů, částečně pravděpodobně díky rozdílnému situačnímu kontextu, částečně díky osobnostním vlivům vycházejícím ze sociokulturního původu. Interkulturní rozdíly budou pravděpodobně vycházet z odlišných očekávání zaměstnance a také v rozdílné výchově k postoji k práci. Vnímání fenoménu reciprocitu a oddanosti bude také zřejmě odlišný.

Spojujícím článkem této práce by z teoretické perspektivy měly být pracovní postoje. Vývoj pracovních postojů vzniká ze zkušenosti, pravděpodobně je ovlivňuje velmi výrazně socializace v primární skupině. Bližší a detailnější pohled na ontogenetické souvislosti vývoje postojů, morálního vývoje a zrodu hodnotové orientace by měl v teoretické části zaznít. V ideálním případě by mohl odpovědět na otázku, jak podporovat pozitivní pracovní postoje ještě před začátkem profesního života.

Mimo předchozí dva tematické celky se k diskuzi hodí zmínit etickou otázku, která vyplývá na povrch až po analýze dat. Původním záměrem této práce bylo vytvoření modelu, do budoucna metody, která by loajalitu zaměstnanců dokázala predikovat, měřit a nastavovat „rozvoj loajality“. Loajalita se však ukázala jako koncept ryze vztahový, u jehož cíleného ovlivňování na straně organizace se obávám obvinění z manipulace. Používat předem připravené nástroje k podpoře recipročního vztahu zní velmi nepřírodně a více profesně než vztahově. Přemýšlím do budoucna o experimentu, který by mohl být přidanou hodnotou v měření ovlivňování loajality zaměstnanců. Metodologicky problematickou vidím podmínku vzájemnosti vztahu, těžko lze reciprocitu objektivně měřit, proto navrhuji měření vnímané reciprocitu ve vztahu. Těžko lze experimentálně zajistit oboustrannost emocí, morálního hodnocení situace nebo racionálních investic. Spíše jde o motivaci jedince do vztahu vůbec vstoupit, investovat a udržovat ho nejen na základě investičních cílů.

K investici se váže problematika odlišnosti vnímané a objektivní loajality, která mimochodem potvrzuje vztahovou zakotvenost tohoto teoretického konceptu. Může se stát, že se jedinec označí za loajálního vůči firmě, ale jeho okolí to tak nevnímá?

Pravděpodobně ano. Předkládám hypotézu o vnímané vzájemné investici, o které se participanti ani teoretické zdroje nezmiňují. Pokud je loajalita zaměstnance výsledkem čistě osobnostních aspektů, tento problém jakoby mizel. Osobnostními aspekty se zde myslí morální zralost, hodnotový žebříček, otevřenost ve sdílení očekáváníí atd. Pokud ovšem zaměstnanec racionálně zhodnocuje svoje investice do organizace a jejich návratnost, může se stát, že vnímá své investice jako vyšší, než jsou investice organizace do něj a jeho loajalita pak může objektivně klesat, i když má pocit, že stále drží sociální masku loajálního zaměstnance. V ideálním případě by šlo podchytit ztrátu loajality oboustrannou otevřeností a vyjasněním si očekáváníí a pohledů na investice.

Dalším bodem k diskusi je velikost vzorku, do studie jsem zařadila 15 participantů, se kterými jsem absolvovala hloubkové rozhovory. Počet participantů vnímám jako hraniční, ale pro explorativní studii dostačující. Vzorek byl také specificky vybrán za účelem prozkoumání loajality v organizacích, které primárně cílí na zisk. Domnívám se, že organizace primárně zaměřené na jiný cíl, se mohou potýkat s loajalitou k cíli, nikoli s loajalitou k organizaci. Což potvrzují studie loajality zaměstnanců neziskových organizací a dlouhodobých dobrovolnických programů. Navíc, jak se potvrdilo v analýze dat, společný „smysluplný“ cíl jistě podporuje loajální chování. Cílovou skupinu jsem vybrala z manažerské populace, a to z několika důvodů. Prvním z nich je zkušenost s rolí podřízeného i vedoucího, druhým z nich je větší blízkost k organizačním hodnotám a cílům, než má řadový zaměstnanec. K diskusi bych dala oblast podnikání organizací, ze kterých participanti přicházeli. Šlo o manažery, kteří pracují v organizacích s odborníky, kteří pracují převážně hlavou. K diskusi se tedy hodí zařadit i relativní omezenost širě sociální skupiny, v návazné studii navrhuji vzorek rozšířit na nemanážerskou populaci.

Mezi výzkumnými otázkami byly důsledky nespokojenosti a spokojenosti, dále důsledky neloyaloty a loajality, odpovědi, které participanti uváděly, jsou závislé na vnímání spokojenosti a loajality podřízených manažerem. K diskusi mohu přidat způsob, kterým manažer může zjistit spokojenost nebo loajalitu svých lidí. Aby manažer rozpoznal jeden z těchto dvou postojů v chování zaměstnance, musí být chování s postojem kongruentní, deklarované a rozpoznané manažerem. Zaměstnanec může teoreticky reálné postoje skrývat a chování krátkodobě přizpůsobit sociálnímu tlaku, své roli atd.

8.ZÁVĚR

Na závěr práce hodnotím naplnění cílů této práce, zpracování výzkumných otázek a výsledků empirické části vzhledem k teoretickým poznatkům. V závěru naznačuji možnosti a doporučení pro případný budoucí výzkum.

Teoretické vymezení loajality

Jedním z hlavních cílů práce je teoretické vymezení loajality zaměstnanců. Teoretické vymezení bylo vytvořeno na základě vybraných zdrojů takto: *„Loajalitu zaměstnanců můžeme definovat jako morálně zakotvený postoj k organizaci, ke skupinám či podskupinám v organizaci; loajalita je vzájemná, založená na respektu, závazku a ochotě pracovat na cílech druhých na úkor svých vlastních potřeb a hodnot. Ideální formou loajality je souznění hodnot a morálních pravidel obou stran a komunitní svazek na jejich základě postavený.“*

Mezi aspekty loajality zaměstnanců byly zařazeny zejména osobnostní aspekty loajality (inklinace k sounáležitosti, emocionální stabilita, tendence sdílet s ostatními, extravertze, ochota spolupracovat, otevřenost, svědomitost, potřeby, např. bezpečí a morální hodnoty, integrita ve smyslu kongruence postoje a chování). Mimo aspekty osobnostní literatura poskytuje také přehled sociálních aspektů loajality (interpersonální důvěra, morální vývoj, vývoj postojů, sociální trénink a jeho dopad na projevy loajality). Další možný pohled představuje rozlišení loajality na emocionální a kognitivní, emocionální loajalita je založena na sdílení podobných hodnot a přesvědčení, naproti tomu kognitivní loajalita bývá určována dlouhodobostí, zkušenostmi a racionálním zhodnocením investic. Mezi další aspekty lze zařadit projevy typu: přání dobrého, identifikace s hodnotami a cíli organizace, obětování se a vzájemnost.

Důsledky, které popisuje teoretická literatura, lze shrnout do oblasti motivace, zvýšení výkonu, vlivu na ziskovost, důvěryhodnost a vztahy v organizaci. Loajální vztah bude mít dopad na zvýšení motivace skrze sdílení hodnot a cílů, cíle se stanou společnými, nejen určenými. Motivovanost se také projevuje ochotou být k organizačním procesům efektivně kritickým na základě snahy zlepšení stávajících

procesů. Zvýšení výkonu skrze ochotu pracovat více než je minimálně nutné, dále pomocí kreativní a samostatné práce. Ziskovost může být vnímána jako přirozený dopad motivovanosti zaměstnanců a zvýšení jejich výkonu. Navíc má loajální zaměstnanec navázané své loajální klienty, jeho setrvání v organizaci tak může přinášet zisk. Důsledkem loajality je podle teoretických zdrojů také důvěryhodnost, díky které lze na zaměstnance delegovat odpovědnosti, rozhodovací pravomoci atd. Loajální zaměstnanci mají mezi sebou pozitivní vztahy založené na důvěře, mimo pracovní prostředí jsou schopni také lépe navazovat autentické vztahy.

V teoretické literatuře lze najít názor, že pracovní spokojenost má na loajalitu pozitivní vliv. Neshoduje se v otázce povahy vztahu pracovní spokojenosti a loajality zaměstnanců, někteří autoři podporují myšlenku kauzality vztahu, někteří podporují pohled na pracovní spokojenost jako na základní podmínku vzniku loajálního vztahu mezi zaměstnancem a organizací. Oba konstrukty mají svůj základ zejména v osobnostních charakteristikách, v socializaci ve vývoji pracovních postojů.

Dílčím cílem práce je i navržení možností, jak s loajalitou zaměstnanců lze v praxi pracovat, možnosti lze popsat podle procesů řízení lidských zdrojů. Z teoretických zdrojů je nejvýstižnější práce Furnhama a Taylora (2004), která se zaměřuje na konkrétní popis kroků směřujících k ovlivňování loajality zaměstnanců ve fázi výběru zaměstnanců, kde popisují hodnocení integrity pomocí assessment center, dále důležitost otevřenosti a podpory v průběhu adaptační fáze po nástupu zaměstnance. Ovlivňování loajality skrze potvrzování závazku se děje konkrétně skrze nastavení cílů, které nejsou v rozporu se zaměstnancem, jeho potřebami a hodnotami. Závazek je dále rozvíjen podporou ve smyslu technické, rozvojové, finanční, informační a emoční opory, dále poskytováním zpětné vazby. Důležité aspekty udržení závazku představují schopnosti řízení změny a komunikační schopnosti (jednoduchost, jasnost, lidskost a přesnost). Manažerský vliv popisují Furnham s Taylor zejména v inteligenci, emoční stabilitě, svědomitosti, integritě, angažovanosti a odvaze chybovat a chyby napravit. Dalším vlivem na loajální vztah je upřímnost, transparentnost nastavení vhodných procesů pro odchod zaměstnance z organizace.

Porovnání teoretických poznatků a výsledků práce

Koncepce loajality zaměstnanců vznikla na základě teoretických a empiricky zjištěných poznatků. Vzniku koncepce předcházela explorace celé širší tématu v kontextu pracovních postojů. Teoreticky souvislost mezi pracovními postoji a loajalitou zaměstnanců popsali blíže jen Furnham a Taylor (2004), kteří jako představují možnost ovlivňování loajality zaměstnanců v ovlivňování závazku (commitmentu). Coughlan (2005) se zaměřil na odlišení konceptu závazku a konceptu loajality zaměstnanců. V české literatuře lze najít zmínky o loajalitě zaměstnanců ve skupině pracovních postojů, a to v kontextu dopadu organizačních procesů na prožívání zaměstnanců.

Koncept loajality zaměstnanců uvedený v této práci vznikl za účelem vytvoření komplexnějšího zpracování tématu loajality zaměstnanců v souvislosti s ostatními pracovními postoji. Na základě analýzy dat lze považovat pracovní spokojenost za jednostranný postoj zaměstnance k organizaci. Loajalita vzniká na základě recipročního vztahu zaměstnance a organizace (která bývá zastoupena nadřízeným), proto ji lze označit za postoj vztahový. Analýza dat ukázala, že jednostranné postoje budou mít na vznik a uchování loajality vliv, současně však mohou představovat jeden z důsledků loajality (podobně o tom hovoří Martensenová, 2001). Na základě těchto poznatků lze předpokládat, že pracovní postoje se vzájemně ovlivňují a nelze v nich najít obecně platné kauzální vztahy.

Z empirické studie vyplývají aspekty loajality a její důsledky. V teoretické literatuře se odehrával ke konci tisíciletí „boj o vzájemnost“. Duska (1997) naprosto odmítal možnost vzájemného loajálního vztahu zaměstnance a organizace, argumentoval tím, že podobný typ vztahu může vzniknout jen ve chvíli, kdy za setrvání v něm neočekává ani jedna strana odměnu. Naproti tomu Schrag (2001) popsal vzájemnost jako jeden z elementů loajality. Analýza dat potvrdila důležitost vnímané vzájemnosti vztahu zaměstnance a organizace. Vztah byl často popisován jako investice, pokud je investice smysluplná, musí být adekvátní k investici z druhé strany. Aspekty loajality zaměstnanců zjištěné v empirickém šetření z velké části kopírovaly vlivy popsané v teoretických zdrojích. Vliv osobnostních charakteristik však není v odborné literatuře tolik zdůrazněn, konkrétněji se o ně zajímá pouze Becker (1998). Becker (1998) rozvíjí

myšlenku vlivu integrity, integrity by podle něj měla zajistit kongruenci pracovních postojů a jejich behaviorálních projevů.

Základem integrity je určitá míra svědomitosti ve smyslu pětifaktorového modelu osobnosti. Hodnotami, zejména morálními hodnotami ve formě respektu, sociální odpovědnosti, osobní morální povinnosti, upřímné komunikace, zájmu o dobro druhých a spravedlnosti, se Becker (1998) zabýval též. V ostatních zdrojích je jen implicitně zmíněn formou konkrétních vlivů, např. Ewin (2003) popisuje jako základní aspekt loajality zaměstnanců inklinaci k formě citového přilnutí (attachmentu), která má zjevně základ v osobnostních předpokladech jedince. Odborná literatura obsahuje také sociální vlivy na loajalitu zaměstnanců, Matzler a Renzel (2006) zjistili, že interpersonální důvěra silně ovlivňuje pracovní spokojenost, potažmo loajalitu. Emocionální loajalita (Furnham a Taylor, 2004) je založena na sdílení podobných hodnot a přesvědčení, loajalita kognitivní na zkušenosti a logickém zhodnocení vzájemných investic. Schrag (2001) přišel se čtyřmi elementy loajality: 1. přání dobrého, 2. identifikace (s hodnotami, cíli organizace), 3. obětování se a 4. vzájemnost. Zdůrazňuje možnost konfliktů loajalit v případě vícero objektů loajality jedince. Tyto konflikty by se neměly objevit, pokud je jedinec vázán vlastními morálními zásadami a vykazuje integritu. Coughlan (2005) zdůrazňuje morální podstatu loajality zaměstnanců.

Analýza dat v této práci rozšířila spektrum osobnostních vlivů na loajalitu zaměstnanců o: místo kontroly, tendenci důvěřovat druhým, pracovitost, pokoru, ambice a určitou míru sebeprosazování. Shodně s Beckerem (1998) vychází z analýzy dat jako osobnostní aspekty respekt k druhým, morální hodnoty, sounáležitost a upřímná komunikace. Analýza dat potvrdila velký vliv vzájemnosti, přání dobrého, sdílení hodnot a cílů, oddanosti na vznik loajálního vztahu. Stejně tak potvrzuje i morální podstatu loajality. Ve výsledcích empirické studie lze najít další aspekty loajality zaměstnanců, které v teoretických zdrojích nejsou přímo popsány. Zejména jde o vyjasněná očekávání a mapování jejich případných změn z obou stran, znalost vzájemných cílů, ochotu nadřadit společný cíl nad cíl vlastní, odpovědnost vůči společným cílům. Dále jde o oboustrannou víru ve vztah, určitá firma společného vlastnictví, vzájemná důvěra, podpora a zpětná vazba. Jednou z možností, jak zpětnou vazbu projevit je hodnocení zaměstnance. Další vlivy plynoucí z analýzy dat jsou: tým a role v týmu, reputace firmy ve smyslu jednostranného vztahu ještě před vstupem do firmy, manažer jako ztělesnění hodnot organizace.

Důsledky loajality zaměstnanců podle Becker (1998) souvisí s upřímností, rozhodováním morálních dilemat, závazkem vůči organizaci (i formou ohlašování nesprávných postupů), dobrovolným nedostatkem, chováním mimo roli a organizačním občanstvím (citizenship). Shrnutím poznatků teoretických zdrojů docházím k struktuře důsledků loajality zaměstnanců, kterými jsou: motivace, zvýšení výkonu, ziskovost, důvěryhodnost a vztahy. Motivací jako důsledkem loajality zaměstnanců se zabýval Eledigo (2013). Loajální zaměstnanci jsou též motivováni ke snaze činit pro organizaci dobro, proto jsou často ochotni být vůči organizaci kritičtí, pokud to může pomoci celku a zlepšit procesy (Hirschman, 1970). Zvýšení výkonu popisují jako důsledek zvýšení motivace (např. Locke a Latham, 1990). To zpětně nahrává profitabilitě organizace, na základě vyššího výkonu se jakoby uzavírá cyklus zvyšování výkonu na základě: motivace -> zvýšení výkonu-> spokojenost s výkonem->motivace->rozvoj dovedností->zvýšení výkonu->spokojenost s výkonem->motivace. Ziskovosti se věnuje zejména Reichheld (1996), který popisuje na loajalitě založené řízení (loyalty-based management). Primárním cílem organizace v jeho pojetí není maximalizace zisku, právě tvorba určité hodnoty. Reichheld (1996) uvádí konkrétní příklady dobré praxe, nikoli však kvantitativní výzkum. Podle Eledigo (2013) se loajalita zaměstnanců projevuje vyšší schopností navazovat vztahy s druhými i mimo pracovní kontext.

Empirická studie potvrdila mezi důsledky loajálního vztahu zaměstnance a organizace zvýšení motivace a výkonu, do jisté míry také ziskovost, důsledky ve vztahové rovině. Analýza dat z pohledu důsledků pracovní loajality potvrdila ochotu následovat společný cíl, i když je zaměstnanec nucen udělat něco na úkor svého pohodlí, což je projevem vyšší motivovanosti zaměstnance. Potvrzení teoretických zdrojů je i ve vyšším výkonu zaměstnance, který se projevuje skrze efektivnější práci, kreativní a samostatný přístup, proaktivitu a posouvání vlastních hranic. Důsledky na rovině vztahové potvrzuje empirická studie v jiném slova smyslu než teoretické zdroje, a to v otázce tvorby pozitivních vztahů v práci, které jsou založeny na otevřenosti, důvěře, dlouhodobosti a trvalé udržitelnosti. Důsledkem loajálního prostředí je i sociální opora a soudržnost týmu. Analýza dat částečně potvrzuje důsledky loajality popsané v odborné literatuře, avšak přidává hlubší náhled na jednotlivé důsledky a jejich projevy chování. Koncept loajality zaměstnanců také shrnuje možnosti, jakými je možné loajalitu zaměstnanců zvnějšku ovlivnit, a to v rámci jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Podněty k následnému výzkumu

Vhodným doplněním teoretické části by bylo zaměření na popis socializačních faktorů důležitých pro vznik loajality zaměstnanců. Tato oblast bude pravděpodobně rozsáhlým tematickým doplněním, které je důležité z hlediska vývoje jedince. V organizační praxi ho nicméně nelze příliš využít. V této práci nepopsané, avšak důležité téma, představují interkulturní rozdíly v koncepci loajality zaměstnanců.

Výstupem diplomové práce je návrh konceptu loajality zaměstnanců, který byl vytvořen pouze na základě studia zahraniční literatury a analýzy dat získaných kvalitativní analýzou rozhovorů s 15 participanty. Koncepce představuje velkou šíři vlivů a důsledků loajality zaměstnanců, které by bylo vhodné v budoucnu ověřit a potvrdit, případně vyvrátit správnost konceptu. Možnost, jak správnost ověřit vidím ve výběru zaměstnanců s vhodnými osobnostními předpoklady a postupné ovlivňování jejich loajality v rámci procesů řízení lidských zdrojů.

Pokračování empirických snah v podobě kvantitativní metody měření nebude jednoduché. Navrhuji možnost kombinovat měření osobnostních předpokladů, současně s hodnocením vnímaných aspektů loajality zaměstnanců a měření hodnocení důsledků loajality napříč organizací. Zdá se, že měření loajality zaměstnanců nelze pojmout jednoduchým dotazníkem. Empirická studie v rámci této práce poskytuje hlubší pohled na loajalitu zaměstnanců z pohledu středního managementu, tento výstup by bylo vhodné doplnit o studii zahrnující vyšší vedení organizace, které má náhled na širší strategii a vizi organizace. Logickým vyústěním těchto snah ve zkoumání loajality zaměstnanců by mohla být studie návratnosti investic do práce s konceptem loajality zaměstnanců, např. ve spolupráci s vedením organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27-58.
- Ajzen, I. (2011). Job satisfaction, effort, and performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics*, 5(4), 32-n/a.
- Anderson, N. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. SAGE.
- Arai, K. (1995). Organizational loyalty: A preliminary Study. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 36(1), 21-32.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Arnold, J. (Ed.). (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.
- Badillo-Amador, L., & Vila, L. E. (2013). Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower*, 34(5), 416-428.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bedrnová, E. & Nový, I. A kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*, 3, 798. Grada.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.

Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.

Board, S. (2011). Relational contracts and the value of loyalty. *The American Economic Review*, 3349-3367.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.

Arthur P. Brief. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

Brodke, M., Sliter, M., Balzer, W., Gillespie, J., Gillespie, M., Gopalkrishnan, P., & Yankelevich, M. (2009). *The job descriptive index and job in general: 2009 revision quick reference guide*. Bowling Green State University.

Carbone, J. H. (1997). Loyalty: Subversive Doctrine?. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 80-86.

Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.

Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.

Cooney, A. (2010). Choosing between Glaser and Strauss: an example: Adeline Cooney looks at the reasons for choosing either Glaserian or Straussian grounded theory when conducting research and why she made her choice in a recent study. *Nurse researcher*, 17(4), 18-28.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Corvino, J. (2002). Loyalty in business?. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 179-185.

Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 43-57.

Cunha, M. P. (2002). "The Best Place to Be" Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 481-495.

Duska, R. F. (1997). The why's of business revisited. *Journal of Business Ethics*, 16(12-13), 1401-1409.

Elegido, J. M. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?. *Journal of business ethics*, 116(3), 495-511.

Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4-6), 581-588.

Ewin, R. E. (1993). Corporate loyalty: Its objects and its grounds. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 387-396.

Feij, J. (1998). Work socialization of young people. *Handbook of work and organizational psychology*, 3.

Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press.

Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving, and deceiving*. Palgrave Macmillan.

Gillet, B., & Schwab, D. P. (1975). Convergent and discriminant validities of corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire scales. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 313-317.

- Gottfredson, G. D., & Holland, J. L. (1990). A longitudinal test of the influence of congruence: Job satisfaction, competency utilization, and counterproductive behavior. *Journal of Counseling Psychology, 37*(4), 389.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. SAGE.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of vocational behavior, 58*(3), 392-413.
- Hackman, J., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal Of Applied Psychology, 55*(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Hajdin, M. (2005). Employee loyalty: An examination. *Journal of Business Ethics, 59*(3), 259-280.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy Of Management Journal, 49*(2), 305-325.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*: 268-2
- Hayesová, N. (2007). *Základy sociální psychologie*. Portál.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.

Hogan, R. (2009). *Hogan development survey manual*. Hogan Assessment Systems.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.

Chen, L. C., & Wallace, M. (2011). Multiskilling of frontline managers in the five star hotel industry in Taiwan. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), 25.

Impett, E. A., Beals, K. P., & Peplau, L. A. (2001). Testing the investment model of relationship commitment and stability in a longitudinal study of married couples. *Current Psychology*, 20(4), 312-326.

Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.

Iwasaki, Y., & Havitz, M. E. (1998). A path analytic model of the relationships between involvement, psychological commitment, and loyalty. *Journal of leisure research*, 30(2), 256.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal Of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661.

Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 67-98.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL 19, 1997, 19, 151-188.

Jung, K. G., Dalessio, A., & Johnson, S. M. (1986). Stability of the Factor Structure of the Job Descriptive Index. *Academy Of Management Journal*, 29(3), 609-616.

Kerlinger, F. N. (1972). *Základy výzkumu chování: pedagogický a psychologický výzkum*. Academia.

Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing a.s.

Kollárik, T., & Kubalák, M. (1979). *Psychológia na pracovisku*. Obzor.

Kollárik, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Práca.

- Kollárik, T. (2014). *Sociálny manažment organizácie*. Paneurópská vysoká škola.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Lincoln, J. R. (1989). Employee work attitudes and management practice in the US and Japan: Evidence from a large comparative survey. *California Management Review*, 32(1), 89-106.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Locke, E. A. (1995). The micro-analysis of job satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal Of Organizational Behavior*, 16(2), 123-125.
- Locke, E. A., & Becker, T. E. (1998). Locke and becker's reply to weiss. *Academy of Management the Academy of Management Review*, 23(3), 391-392.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 1(4), 240-246.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-fisrt Century. *Academy Of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Logan, G. M. (1984). Loyalty and a Sense of Purpose. *California Management Review*, 27(1), 149-156.

- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265-276.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 12(7-8), 949-957.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S. S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization: A study of academicians. *International Journal of Business, Management and Economist Research*, 1(1), 98-108.
- Mele, D. (2001). Loyalty in business: Subversive doctrine or real need?. *Business Ethics Quarterly*, 11-26.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Mušková, V. (2009). *Faktory pracovní spokojenosti jako východisko pro strategii personálního řízení organizace [online]*. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241-253.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules!: How today's leaders build lasting relationships*. Harvard Business Press.

Royce, J. (1908). *The philosophy of loyalty*. The Macmillan Company.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *The American Behavioral Scientist (Pre-1986)*, 18(3), 333.

Schmitt, N., Coyle, B. W., White, J. K., & Rauschenberger, J. (1978). Background, needs, job perceptions, and job satisfaction: A causal model. *Personnel Psychology*, 31(4), 889-901.

Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 41-66.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin Ch. L. (1969), The measurement of satisfaction in work and retirement. *Rand Mc-Nally. SmithThe Measurement of Satisfaction in Work and Retirement1969*.

Smith, P. C., & Stanton, J. M. (1999). Perspectives on the measurement of job attitudes: the long view. *Human Resource Management Review*, 8(4), 367-386.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.

Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59-78.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce. 1. vyd.* Karolinum.

Tureckiová, M. (2009). Organizační chování. *Teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd.* Univerzita JA Komenského.

Turkylmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.

Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economics letters*, 89(1), 39-47.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York.

Výrost, J. (Ed.). (2008). *Sociální psychologie. 2. vyd., přepracované a rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s.

Wagnerová, I. (2005). *Řízení výkonnosti. 1. vyd.* Marek Konečný. 83 s.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

Weiss, H. M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 1-2.

Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1977). *Organizational behavior and personnel psychology*. RD Irwin.

Wininger, S. R., & Birkholz, P. M. (2013). Sources of instructional feedback, job satisfaction, and basic psychological needs. *Innovative Higher Education*, 38(2), 159-170.

Wulff, C., Bergman, L. R., & Sverke, M. (2009). General mental ability and satisfaction with school and work: A longitudinal study from ages 13 to 48. *Journal of applied developmental psychology*, 30(4), 398-408.

Yeager, S. J. (1981). Dimensionality of the job descriptive index. *Academy of Management Journal*, 24(1), 205-212.

Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), p293.

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Ukázka Minnesotského dotazníku spokojenosti

Příloha 2: Ukázka Dotazníku poznání pracovní pozice

Příloha 3: Ukázka Škály spokojenosti Brayfielda a Rothea

Příloha 4: Ukázka PANAS Škály

Příloha 5: Plné znění polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 6: Ukázka doslovné transkripce rozhovoru

Příloha č. 1: Ukázka Minnesotského dotazníku spokojenosti

Ask yourself: How satisfied am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
1. Being able to keep busy all the time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. The chance to work alone on the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. The chance to do different things from time to time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The chance to be "somebody" in the community	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The way my boss handles his/her workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The competence of my supervisor in making decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Being able to do things that don't go against my conscience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. The way my job provides for steady employment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The chance to do things for other people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. The chance to tell people what to do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. The chance to do something that makes use of my abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The way company policies are put into practice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. My pay and the amount of work I do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The chances for advancement on this job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The freedom to use my own judgment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The chance to try my own methods of doing the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The working conditions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The way my co-workers get along with each other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. The praise I get for doing a good job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. The feeling of accomplishment I get from the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Příloha 1 Minnesota Satisfaction Questionnaire (krátká verze), ukázka z Weiss et. al. (1967, s. 111)

Příloha č. 2 Ukázka Dotazníku poznání pracovní pozice

SECTION ONE

This part of the questionnaire asks you to describe your job, as objectively as you can.

Please do not use this part of the questionnaire to show how much you like or dislike your job. Questions about that will come later. Instead, try to make your descriptions as accurate and as objective as you possibly can.

A sample question is given below.

A. To what extent does your job require you to work with mechanical equipment?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Very little; the job requires almost no contact with mechanical equipment of any kind. Moderately Very much; the job requires almost constant work with mechanical equipment.

You are to circle the number which is the most accurate description of your job.

If, for example, your job requires you to work with mechanical equipment a good deal of the time--but also requires some paperwork--you might circle the number six, as was done in the example above.

If you do not understand these instructions, please ask for assistance. If you do understand them, turn the page and begin.

Příloha č. 3 Ukázka Škály spokojenosti Brayfielda a Rothea

An Index of Job Satisfaction

309

JOB QUESTIONNAIRE

Some jobs are more interesting and satisfying than others. We want to know how people feel about different jobs. This blank contains eighteen statements about jobs. You are to cross out the phrase below each statement which best describes how you feel about your present job. There are no right or wrong answers. We should like your honest opinion on each one of the statements. Work out the sample item numbered (0).

- | | | | | | |
|--|----------------|-------|-----------|----------|-------------------|
| 0. There are some conditions concerning my job that could be improved. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 1. My job is like a hobby to me. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 2. My job is usually interesting enough to keep me from getting bored. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 3. It seems that my friends are more interested in their jobs. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 4. I consider my job rather unpleasant. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 5. I enjoy my work more than my leisure time. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 6. I am often bored with my job. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 7. I feel fairly well satisfied with my present job. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 8. Most of the time I have to force myself to go to work. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 9. I am satisfied with my job for the time being. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 10. I feel that my job is no more interesting than others I could get. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 11. I definitely dislike my work. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 12. I feel that I am happier in my work than most other people. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 13. Most days I am enthusiastic about my work. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 14. Each day of work seems like it will never end. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 15. I like my job better than the average worker does. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 16. My job is pretty uninteresting. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 17. I find real enjoyment in my work. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |
| 18. I am disappointed that I ever took this job. | STRONGLY AGREE | AGREE | UNDECIDED | DISAGREE | STRONGLY DISAGREE |

FIG. 1. Revised job satisfaction blank.

Příloha č. 4 Ukázka PANAS Škály

Appendix

The PANAS

This scale consists of a number of words that describe different feelings and emotions. Read each item and then mark the appropriate answer in the space next to that word. Indicate to what extent [INSERT APPROPRIATE TIME INSTRUCTIONS HERE]. Use the following scale to record your answers.

1	2	3	4	5
very slightly or not at all	a little	moderately	quite a bit	extremely
	<input type="checkbox"/> interested		<input type="checkbox"/> irritable	
	<input type="checkbox"/> distressed		<input type="checkbox"/> alert	
	<input type="checkbox"/> excited		<input type="checkbox"/> ashamed	
	<input type="checkbox"/> upset		<input type="checkbox"/> inspired	
	<input type="checkbox"/> strong		<input type="checkbox"/> nervous	
	<input type="checkbox"/> guilty		<input type="checkbox"/> determined	
	<input type="checkbox"/> scared		<input type="checkbox"/> attentive	
	<input type="checkbox"/> hostile		<input type="checkbox"/> jittery	
	<input type="checkbox"/> enthusiastic		<input type="checkbox"/> active	
	<input type="checkbox"/> proud		<input type="checkbox"/> afraid	

We have used PANAS with the following time instructions:

Moment	(you feel this way right now, that is, at the present moment)
Today	(you have felt this way today)
Past few days	(you have felt this way during the past few days)
Week	(you have felt this way during the past week)
Past few weeks	(you have felt this way during the past few weeks)
Year	(you have felt this way during the past year)
General	(you generally feel this way, that is, how you feel on the average)

Received May 10, 1987
Revision received September 14, 1987
Accepted November 11, 1987 ■

Příloha č. 5 Plné znění polostrukturovaného rozhovoru

1. Úvodní kontrakt – představení, poděkování za věnovaný čas, předpokládaná délka rozhovoru, účel rozhovoru, popis následného zpracování dat, ověření pochopení a souhlasu se zařazením do výzkumu, prostor pro dotazy.
2. Biografické údaje – věk, pohlaví, délka zkušenosti s vedením v letech.
3. Jak byste definoval/a pracovní spokojenost? (Alternativa: Co je podle Vás pracovní spokojenost?)
4. Co všechno má, podle Vás, na pracovní spokojenost vliv?
5. Máte konkrétní zkušenost se spokojeným zaměstnancem? Kdo to je? Jak se jeho pracovní spokojenost projevuje v chování?
6. Máte konkrétní zkušenost s nespokojeným zaměstnancem? Kdo to je? Jak se jeho pracovní nespokojenost projevuje v chování?
7. Pokud byste v tuto chvíli stavěl/a svůj nový tým od začátku, jakým způsobem byste ovlivňoval/a, aby byli členové týmu spokojení?
8. Jak byste definoval/a loajalitu zaměstnanců? (Alternativa: Co je podle Vás loajalita zaměstnanců?)
9. Co všechno má, podle Vás, na loajalitu zaměstnanců vliv?
10. Máte konkrétní zkušenost s loajálním zaměstnancem? Kdo to je? Jak se jeho loajalita projevuje v chování?
11. Máte konkrétní zkušenost s neloajálním zaměstnancem? Kdo to je? Jak se jeho neloajalita projevuje v chování?
12. Pokud byste v tuto chvíli stavěl/a svůj nový tým od začátku, jakým způsobem byste ovlivňoval/a, aby se tým stal loajálním?
13. Jak se liší koncept pracovní spokojenosti a loajality? Jaký mají vztah?
14. Jaký má loajalita pro organizaci význam?

Příloha č. 6 Ukázka doslovné transkripce rozhovoru

V: Jak byste definoval zaměstnaneckou spokojenost?

Pro mě je důležitý, nebo jsem spokojený, pokud zaměstnanec chodí do práce a vykonává svoji práci. To znamená, že tam skutečně chodí za účelem pracovat. Když ho tohle uspokojuje, tak je to docela dobré.

V: Podle Vás je tedy spokojenost zaměstnance chodit do práce za účelem práce?

Jde o to, aby chodil do práce a vydával nějaký výstup. Musí vytvořit nějaký výstup, a když ho to baví.

V: Spokojenost je tehdy, když chodí do práce a baví ho to. Ještě něco to znamená?

Já si myslím, že tohle je úplně nejdůležitější. Že ho ta práce baví, že si večer říká „Co já v tý práci zase budu dělat, co mě čeká za zajímavé úkoly“.

V: Co všechno má na pracovní spokojenost vliv?

Z větší míry je to manažerská práce: motivování zaměstnanců, správné rozdělování úkolů, správné nastavení pracovního týmu - kolektiv. Je toho spousta. Spousta faktorů. Určitě je to o tom, že ten člověk dělá něco, k čemu má vztah a co ho baví - to je ta primární věc. Pak je ta řada věcí, kterými se to dá trochu ovlivnit, nebo podpořit.

V: Co si myslíte, že je nejdůležitější?

Myslím, že je to do jisté míry individuální. U větších týmu si musí určit nějaké priority, nějak obecně a jednotně přistupovat k těm lidem. Říct například, první jsou peníze. Když například dělám v bance, tak je dost typický, že lidi jsou motivováni penězi. Když si budu vybírat motivaci pozitivní, tak tohle nebudu podceňovat. Kdybych dělal v nějaký neziskovce, nebo byl ve firmě, která nebude mít hlavní cíl zisk, tak to ty peníze třeba nebudou a ta motivace bude řízená úplně něčím jiným. Definovat si priority, které vyplývají z celkové kultury organizace nebo firmy. A potom je tady prostor pro individualizaci. To znamená, že každý ten člověk jiný. Pokud to stereotypně zjednoduším, tak ženy dávají důraz na kolektiv, na vazbu z okolí. U chlapů to tak důležitý není, takže potom se dá individualizovat na různých úrovních. Něco jiného bude zabírat na mladší, na starší generace. Potom se dá individualizovat na základě motivačního mixu.

V: Jaké jsou osobnostní vlivy?

Sto procentně je na to mraky typologií. Někdo podezírá, jak se to dělá. Někdo je sova. Někdo je analytik. Někdo je choleric. To se dá taky používat a je to docela dobrý, když tým pošleš na nějaký teambuilding, kde jako mimochodem získáš tyto údaje, tak se s tím dá líp pracovat.

V: Myslíte, že nějaké ty osobnostní vlastnosti predikují, že bude spokojenější?

To, co po něm chci, jak ho motivuji, s tím souvisí. Když budu nutit člověka, který se profiluje jako analytik - rád sám se dan ničím dumá, nerad odpovídá rychle, protože si to musí promyslet, ale když se dá mu ten čas, tak to rozpítvá a vypadnou z něj dobrý analytický výstupy. Když takového člověka pověřím řízením nějakých krizových situacích, nebo řízení sub-týmu, tak se mu to nebude líbit. Takže určitě ano.

V: Takové sladění jeho potenciálu s rolí, kterou má v práci?

Ano, to je asi nejpřesnější.

V: Kdybyste měl popsat nějaké osobnostní vlastnosti, které predikují spokojenost toho zaměstnance?

Myslíš, jako obecnou vlastnost? To si myslím, že neexistuje.

V: Např., že je víc sociální.

To akorát znamená, že se pro něj hodí jiný typ práce. Nic univerzálního existovat nebude. Myslím, že pokud to není v rozporu s tím hlavním cílem, což je v práci "pracovat". Pokud je patologický lenoch, tak je to mentální deviace. Každý potřebuje nějakou formu seberealizace, chce něco dělat a vidět něco za sebou - to je podle mě normální. Pokud to ten člověk nemá, tak to není úplně normální. Pokud by to normální bylo, tak už je to problém, protože očekávám, že cíle zaměstnanosti je pracovat.

V: Myslíte, že se obecně lidé seberealizují v práci?

Čistě statisticky je práce ta francouzská, tedy 8 hod denně, 5 dní v týdnu, což je tak obrovský procento času, že pokud ho člověk nevyužije proto, aby se seberealizoval - aspoň částečně - tak plýtvá svým časem. Znamená jenom to, že dělá špatnou práci, že by měl dělat něco jiného, možná něco, co dělá ve svém volném čase, kdy se seberealizuje.

V: Dokážete si ve svém týmu vybavit člověka, který je typicky spokojený a který je typicky nespokojený?

Pro mě se to zaměřuje se profilem pesimisty a optimisty. Člověk, který je pesimista až katastrofík, například já, tak samozřejmě potenciální problémy a rizika, které ho vykoklejí z pocitu, že to dělá správně a dobře, tak je vnímá intenzivněji. Z toho pohledu je to pro něj komplikovanější naplnit, aby byl v práci spokojenější. Takže dá se říct, že u některých lidí, s jejich charakteristikami je pro ně jednodušší udržet je v práci nějak spokojenější.

V: Ted' jste vlastně řekl, že vlivem na spokojenost je pokud je někdo optimista, tedy pozitivně nastavený jaký to může být.

On je jako spokojenější celkově. Pokud je životně spokojenější, tak bude spokojenější v práci. Já si to substituují s tím, že pokud lidé chodí rádi do práce, rádi tam dělají, tak to pro mě znamená, že jsou spokojený. Někdy se to zaměřuje s pojmy jako šťastný, spokojený - to je pochopitelně, subjektivní.

V: Vybavíte si někoho z týmu, kdo by byl spokojený / nespokojený? Nějaký protipól.

Určitě jsem měl v týmu lidi, kteří byli spokojenější a kteří byli méně spokojený. Už jsem zažil takovou situaci, že přijdeš někam, nafasuješ pár lidí - tak méně spokojenější se ptají: „Mám nějaký problém.“ Typicky to dělají, když je ten manažer nový, že vyslyší jejich situaci, že nezná situaci, takže přicházejí a ptají se. Tak se lidi rozdělit dají. Někteří říkají "Hele dobrý, dělám teď nějakou práci, baví mě to, v pohodě". Toho si zařadíte do skupiny spokojenějších. Pak některý říkají "Ještě tady furt jsem a nevím..., je to to tady takový dost blbý," tak si je zařadíte do škatulky nespokojení. Takže si dokážu takový lidi představit v týmu a asi je to i normální, pokud tam jsou.

V: Liší se nějak v chování? Kromě toho, že...

...žbrblaj? Těch symptomů je asi víc. Mají problém konstruktivně hledat řešení. A priori, když dostávají úkol, hledají důvod, proč to nemohou řešit, proč to nejde. Když komunikují s kolegy, tak jsou přecitlivělí až vztahovační. Mají tendenci neřešit střety názorový neřešit asertivně.

V: Jak to popisujete, dá se říci, že jednají jako by byly neustále ve stresu?

Určitě, pokud trávím 8 hodin denně někde a nevidím to smysluplně, tak to generuje nějakou formu stresu, takže ano.

V: Někaký rozdíl mezi spokojeným a nespokojeným?

Pokud se takto zamýšlím nad těmi příklady, tak toto je nejzásadnější.

V: Takže jsou ochotnější řešit problém konstruktivně, protože vidí smysl v tom překonat tu překážku. Jsou příjemnější na kolegy. Umí asertivně řešit konflikty...

...když je názorový střet, tak se v tom snaží najít to pozitivní. Když je potřeba hledat nějaké to řešení, tak se opravdu snaží najít. Nesnaží se hledat důvody, proč to nejde.

V: Kdybyste jako manažer dostal za úkol sestavit nový tým lidí, co byste dělal pro to, aby byl tým v budoucnu spokojený?

Pro mě znamená spokojenost zaměstnance to, že dělá rád svou práci. Mám už za sebou nějaký ten věk a myslím, že je to to nejdůležitější. Možná, že kdybyste se zeptala před 15lety, kdy jsem byl více orientovaný na nějaký cíl, tak bych řekl, že krátkodobě je to jedno - potřeba je to z nich vytlout. Pro ty lidi je důležitější ta cesta, než ten cíl, ale tímhle se ten cíl stejně splní - a dobře.

V: A čím to je, že se nakonec splní?

Dělají to, co dělají rádi, a když dělají rádi, tak to dělají, jak nejlépe to umějí. Prostě víc z nich nevyrazíš.

V: A co byste jako manažer pro to dělal od začátku. Představte si, že byste dostal za úkol postavit si nový tým lidí. Co byste dělal za kroky, abyste vytvořil tým, který bude spokojený?

Záviselo by, za jakým účelem bych ten tým stavěl. Udělal bych si analýzu, jaký tam potřebují hardskills a softskills a podle toho bych si namíchal ten tým, aby i do budoucna fungoval. Kládl bych důraz, aby se i po tý softový stránce ty lidi doplňovali. Už vím, že to má smysl, ve středně dlouhodobém horizontu už to přináší ovoce.

V: To byste vybíral při výběru?

U těch softových věcí, tam pořád ještě zastanou místo i ty personální agentury a HR. U těch hardskills, to už ne, to už je o mě. Nebo bych to vybíral sám a v jednom. Čím dál tím, když vybírám lidi, tak ty předvýběry, co mi dělá HR, tak mi to nepřináší přidanou hodnotu. Když je člověk mladší, tak se mu to hodí, aby se něčeho chytil - obzvláště u těch softskills, protože tak rychle toho člověka neprokoukneš. Dnes mi už na to stačí méně času, aby zjistil i po těch softových stránkách, jestli je to budoucí vedoucí týmu, nebo je to tmelič, nebo je to nějaký sabotér a je lepší ho rovnou vykopnout.

V: Používáte k tomu nějakou diagnostiku?

Určitě je dobrý se o něco opřít, udělat si nějakou analýzu, dát si to do tabulky, co je pro ten tým podstatný. Také je důležitý, co ten tým bude řešit za úkoly. U nás v IT je to široký obor. Nejsou to jenom programátoři a kodéři. Tam taky mohou být týmy různý.

V: V průběhu, jaké jiné kroky by to byly.

Asi bych dostal nějaký úkoly, jaký mám s tím týmem plnit. Taková ta rutina.

V: Jak byste dál tým podporoval, aby byl spokojený.

Vhodným výběrem rolí - v rámci toho úkolu. Pokud by jich bylo více, tak to strukturovat do nějakých subtýmů, podle toho, co by se řešilo. A zvolit ten správný motivační mix. Někdo má rád školení - to jsou lidi, co jsou na hardskills. Někdo je na ty peníze. Někdo potřebuje, aby se lidi v týmu nehádali.

V: Zjistil byste tedy, jaké mají lidé potřeby, a ty byste jim naplňoval?

V zásadě jo. Vycházím z toho, že jsem si nějak vybral pro svou roli a že vím ty potřeby tak trochu dopředu. Mělo by se to doplňovat. Kdybych to zjišťoval jako na nepopsané čtvrtce papíru potom, co bych je najal, tak je to už pozdě. Protože bych mohl zjistit, že jsem ho najal do role tmeliče, ale on to žádný tmelič není.

V: Myslíte si, že na spokojenost mají vliv vnější vlivy, jako je teplo, sucho, světlo, vzduch...

Pracovní prostředí je určitě součástí toho mixu, který zaměstnanec konzumuje a podle kterého se cítí dobře nebo ne.

V: A co ještě tam konzumuje?

Jak vypadá kancl, jak to chodí v kantýně, to jsou všechno věci, co to ovlivňují. Jsou to samozřejmě věci, které nesouvisí s výběrem toho týmu. Příklad může být takový, který ve svých dimenzích mohou ovlivnit je, zda ty lidi budou sedět ve středně velký kanceláři, nebo v openspacu. To taky může být různé. Obecně jsou teď openspace vnímaný negativně, ale přeci jen tu například u mladých lidí tak strašný není. Vyhledávají prostředí se šrumem, aby tam mohli něco dělat. Také to může být jiný.

V: Jak byste definoval zaměstnaneckou loajalitu?

Jednoslovně je to poslušnost. Zadáám úkol, relativně nesmyslný, zaměstnanec ho splní. Takový vyšší definice. Pokud je zaměstnanec loajální, tak se snaží dělat tak, jako by byl v té pozici manažera on. Že to jako myslí dobře.

V: Koná v dobré víře.

Koná v dobré víře. Nepřemýšlí "coby kdyby", jak to bude příští týden, kdy na poradu přijde manažer toho manažera a něco se dozví. Jedná v rámci nějaký lidský důvěry a nesnaží se o žádnou záłudnost a boční akci. Je to taková definice, že u některých lidí je to problém - s takovým uvažováním. Někteří lidi mají stále tendenci uvažovat bokem - to jaký to bude pro ně. Proto je univerzálnější definice ta poslušnost.

V: Když o tom tak přemýšlím, tak si to může odporovat. Když konáte v dobré víře...

Ten, který je loajální a dostane nesmyslný úkol, tak první co udělá, tak zajde za manažerem a snaží se mu to vysvětlit. Že si myslí, že je to blbost a „že kvůli tomu všichni chcípnou“.

V: Na čem si myslíte, že závisí, jestli ten člověk bude loajální? Jaké jsou ty vlivy?

Myslím, že loajalita je složitější věc, protože se buduje časem. Je to podobný jako s nějakou důvěrou. Takže to závisí na dlouhodobém vývoji minimálně pracovního vztahu. Asi to jde podpořit i nějakým mimopracovním vztahem. Jako když dva kamarádi jsou partneři ve firmě - ač spíš sledujeme, že to může působit naopak. Může to být i opačně, že jsou nejdříve obchodní partneři a pak zjistí, že si rozumí i lidsky. Potom to podpoří tu vzájemnou důvěru a určitě i tu loajalitu

V: Je to proces, který trvá déle. Je to o navázání nějakého vztahu a jeho udržení?

Kromě profesní loajality je ta profesionální. Třeba voják - koho má na výplatní pásce tomu je loajální. Tento neformální vztah respektuje. Teď ale nevím, jestli to nazvat loajálností. Ale může to tak být. Jsem zaměstnaný u této firmy, budu automaticky loajální, budu usínat a probouzet se s myšlenkou, co udělat pro firmu lépe. Asi to i závisí na prostředí, kde to je. Například v Americe zaměstnanec to chápe jinak.

V: Může to záviset na brandu, reputaci té firmu na trhu?

Určitě, protože když si tu firmu vybírá, tak si vybere, co se mu dlouhodobě líbí, kde chtěl být a tím vlastně se přeskočí ten čas, kdyby se ta loajalita budovala. On už vlastně byl loajální delší dobu, jen nedostal příležitost to ukázat.

V: A není to jako taková ta slepá zamilovanost?

Ne, třeba v IT je v těch marketingových materiálech Google. Tam když někdo začne pracovat, tak je hned totálně loajální.

V: Myslíte, že je důležité, aby ten vztah byl reciproční - mezi firmou a zaměstnancem?

Loajalitu zaměstnavatele vůči zaměstnanci bych nazval spíše důvěrou. Když ten zaměstnanec udělá třeba něco špatně, tak firma vychází z toho, že to udělal v dobré víře, že je to loajální zaměstnanec. Snaží se mu spíš pomoci a ne že ho hned vyrazí, nebo mu neposkytne právníka u soudu. Ten zaměstnanec pokud identifikuje náznak toho, že je to jen na oko, tak má to devastující účinek na tu jeho loajalitu. Nezáleží, jak dlouho je budovaná a může se to zničit během krátké doby.

V: Myslíte, že jsou tam nějaké osobnostní vlivy podobně jako u spokojenosti?

To si ani nemyslím. Startovní úroveň je podle mě u všech podobná - toho vztahu, té důvěry. Liší se to u každého, jak dalece, jak dokáže ten vztah udržet pevný. Někoho to naplňuje být součástí smečky, potřebuje to ke své existenci. Někdo je takový westernový pistolník a ke svému životu to moc nepotřebuje - nějaký pevnější vztah. Takže se zastaví relativně brzo a už neposupuje dál v budování nějaké vztahy: "Mně stačí, že mi dáváte prachy, já to budu dělat, ale odsad' podsad'." Může to být samozřejmě tak, že dostane úkol "top secret" a tady ten pistolník je dobrý, je to krizový manažer, ale tento úkol mu dát nemůžu. Jsou to nějaký citlivý data a nevím, co s tím za dva roky udělá. Tak jsem asi nakonec kecal, takže asi jo, ale bude to něco v tomhle smyslu. Tu loajalitu každý to individuálně vnímá jinak intenzivně.

V: Ještě nějaké vlivy Vás napadají?

Obecně je to o tom, jestli ten zaměstnanec chová k té firmě nebo k tomu manažerovy nějaký respekt, minimálně profesně ho uznává. Ty faktory, které ovlivňují, jak ta firma působí nebo jak ten manažer působí, takto na to může mít vliv. Dokáží si představit různé úrovně té loajality, i nějakou tu profesionální loajalitu jako, "jsou tady úkoly, ty já pro vás udělám." To s sebou nese ty problémy, že ty úkoly musí být více vyspecifikovaný. U kontraktů je to už jedno, protože je do písmene popsán jak se to má stát. Když jsou pak nějaký věci "udělej to a teď se neptej". Člověk, který nevěří nadřízenému, tak to neudělá. Když ví, že je to manažer, který vyhazuje jednou za půl roku vždy někoho, aby ušetřil, aby si udělal čárku, že na ty lidi nebere ohled. U něj se těžko vybuduje vztah loajality, protože ten člověk působí tak, že to není dobrý nápad.

V: Napadá mě, jestli je důležitý cíl toho týmu nebo organizace.

To nevím, spíš ne. Jako když má nějaký vznešený cíl, například dostat se na měsíc zní líp, než prodat v posledním kvartálu nejvíce finančních produktů, to je jasný.

V: Jestli ta instituce dosahuje svůj cíl způsobem, který je pro mě přijatelný. Prodat finanční produkty do konce roku ano, ale přijatelným způsobem?

To jakým způsobem působí ten manažer na svoje okolí, tam je to jasný. U té firmy taky. Pokud je pozitivní, je hodnocená pozitivně, což souvisí s medií a tímto svinstvem - tak jak se medializuje. To určitě má také nějaký vliv. Když kosmetička půjde do kosmetické firmy a ví se, že stále médií propíráno, jak testují řasenky na malých holčičkách. Tak tam tomu nebude věřit. Půjde tam, protože jí tam dají dost peněz, ale ten vztah nebude založen na loajalitě.

V: Myslíte, že má odměna vliv na loajalitu?

Myslím, že má, protože peníze jsou dost často jediný objektivní hodnocení, jestli tu práci dělá dobře.

V: Tedy zpětná vazba?

Ano, je to ta neobjektivnější forma zpětné vazby. Dnes jsou už ty zaměstnanci pokročilí v těch softvových technikách a ví, že poplácání po rameni, před nastoupenou jednotkou v první řadě nic nestojí. Tomu už ani nedávají váhu. Ale pořád to může a někde to funguje.

V: Je to takové potvrzení, že si vážíme svého zaměstnance?

Ano, a že tu svojí práci děláte skutečně dobře a nepíše to jen v e-mailech s vánočními přáními.

V: Jak jste mluvil o důvěře, tak mě stále napadá, jestli to nemůže mít dispoziční vlivy. Například jestli jsou lidé, kteří jsou méně důvěřiví než jiní lidé.

Má to nějaký vliv, jak se s tím člověkem pracuje, jak se ten vztah buduje, jakým způsobem se vyvíjí, ale nedá se podle mě říci, že pokud je ten člověk důvěřivý, tak se to s ním vybuduje líp a pevněji. Dokonce to může být naopak. Lehce značně důvěřovat tomuto manažerovi a pak u piva potká jiné a ten mu to vysvětlí jinak a pak věří jemu. Když už by se musel nějak rozhodnout, když už je důvěřivý, tak je to horší. Z tohoto pohledu je pro vztah loajality nepolehlivější.

V: Loajalita tkví v tom, že by loajální člověk byl naivní nebo hloupý?

Není to úplně perspektivní. Loajální asi je, ale je každou chvíli někde jinde. Jako manažer firmy, který se na zaměstnance musí spolehnout, tak by to pro mě znamenalo, že bych s nimi musel pracovat jinak než s těma ostatníma. Asi by to pro mě bylo časově a energeticky náročnější. Častěji bych se musel ujistovat, že je stále loajální mně a nikomu jinému.

V: Dokážete si ve svém týmu představit konkrétního loajálního a neloajálního zaměstnance?

Dokážu. Dozvíte se to tak, jak jsem to poznal já, že ten člověk za vašimi zády něco říká něco lživého. Je normální, že pokud je něco špatně - to je spíš slušnost než loajalita - tak přijde za tím manažerem a řeknu "tohle je k ničemu". Rád bych, abychom s tím něco udělali, ty s tím udělal. Když manažer 3x řekne, že na něj kašle, tak mu říct: "Je mi líto, budu to řešit jinak, abys to věděl a přeskočil úroveň". Zažil jsem i takový podřízený, který neměli problém mi nic říct a jít rovnou za mým nadřízeným. To se mi zase prolíná s důvěrou. Takovému člověku nevěřím, na toho si budu do konce života dávat bacha.

V: A jak se ty dva lidi liší v chování, nejen k Vám jako manažerovi, ale i v rámci práce?

Oni se umí dobře přetvařovat. Jedna věc je spokojenost, to je podle mě dobře poznat. Ta loajalita moc poznat není. U některých typů lidí si myslím, že to poznám intuitivně. Je to asi nějaká polo-telepatie. Není to na ničem založený. Když jsem přijímal J., tak jsem věděl, že ten člověk mě nepodrazí, protože takový není. Ani ne kvůli mně, ale že takový není. Jemu věřím. U některých nevím, oni se tak nějak tváří, prostě nevím.

V: Jaký si myslíte, že je dopad na organizaci, jestli má nebo nemá loajální zaměstnance?

V dlouhodobém horizontu je ta firma lepší v plnění svých cílů. U zaměstnanců, kteří jsou loajální, se daří lépe plnit obzvláště dlouhodobější úkoly. Dlouhodobější časově. Ten člověk si musí myslet, že tam bude dělat ještě dva tři roky a neříká si každý měsíc: "za da měsíce půjdu jinam, kašlu na ně". S takovými nejde dlouhodoběji pracovat. Z pozice definic úkolů, protože takové úkoly vyžadují nějakou osobní invenci, aby se do toho sami zapojili a nečekali, až jim někdo něco řekne. Nejde to, aniž bych si myslel, že to pro tu firmu udělám a má to smysl, že ta firma je zpětně loajální - že si nevymyslela nějakou blbost. Ta firma to za rok nezruší, protože každý rok mění svoje cíle a preference. Pokud mám takovou jistotu, tak do takového úkolu půjdu.

V: Loajalita bude mít vliv na ekonomické ukazatele společnosti?

Na cíle. Firmy mohou mít různé cíle. Některý mohou mít cíl zisk, některý mají zisk...nemusí mít zisk. Záleží také na národu. Mohou mít cíl dát práci vlastním lidem, ty to mají hozený jinak. Neziskovky mají úplně jiné cíle. Cíl mít větší tržby, není to samé co cíl mít zisk. Je to ekonomicky ukazatel, ale v takové firmě to vypadá úplně jinak. U toho zisku je jednodušší zpětná vazba, že se to všechno dá přepočítat na peníze. Řekne si na rovinu, chceme mít největší zisk a jako manažerům dáme největší bonusy. Pokud to uděláte dobře, tak je budete mít také. Jednoznačná zpětná vazba. Je to jednodušší, ale v těch cílech to nemusí být jenom zisk. V dnešní době, pokud má firma za cíl zisk, tak řeší krátkodobější cíle a ta loajalita v zaměstnaneckém vztahu pro ně nemusí být tak důležitá, jako pro firmy, který mají za cíl se dlouhodobě udržet na špičce ve svém oboru, nebo podíl na trhu. Může to být tak, že tatínek vlastní firmu a chce jí předat synovi. Bez týmu loajálních lidí by to nešlo.

V: Kdybyste si stavěl tým, jak byste ovlivnil, že bude jednou loajální. Říkal jste, že je to proces.

Myslím, že je nutné lidem říkat pravdu. Být konzistentní, stát si za tím, co jsem řekl minulý týden, aby lidi věděli, že se na mě mohou spolehnout. Zase se mi to míchá s tou důvěrou. Také loajalnost podporuje nějaká účinná zpětná vazba. Těm lidem říká, tak tohle jste udělali fakt dobře. Zároveň jim nějakým hezkým způsobem říkám, tohle jste udělali blbě, příště to uděláte lepší. Ta zpětná vazba je důležitá. Měli by mít tak pocit, že se mohou někam posunout. Tohle se udělá špatně, ale příště se to udělá líp, což třeba v jiné firmě by se nenaučili.

V: Dá se to nějak ovlivnit při výběru těch lidí?

Ano, asi ano. Fluktuanti, tam s tou loajalitou bude nějaký problém. Lze očekávat, že tam nějaký problém bude. Pokud za poslední rok vystřídá pět zaměstnání, tak to bude blbý. Znáám takové lidi, že se jim podaří udělat takový dojem, že je vezmou a vydrží krátkou dobu. To ale nelze dělat dlouhou dobu, protože když v tom CVíčku je, tak už se nedostane do užšího výběru. Já bych si to určitě přečetl. Nesnažil bych se ty lidi soudit. Tohle už je taková niternější záležitost, než například spokojenost.

V: Zajímalo by mě, jaký vidíte rozdíl mezi těma dvěma koncepty, spokojeností a loajalitou?

Přemýšlím, že jestli je člověk spokojený v práci, tak jestli to vytváří nějaké předpoklady, že bude loajální. Takto by se to asi říct dalo. Nemyslím, že loajální ve skutečnosti bude, protože ta spokojenost se u každého profiluje jinak. Někomu může vyhovovat zaměstnání, kdy si říká, že za dva měsíce může být někde jinde. Takže je spokojený v práci, kde dostává krátkodobé úkoly, byť třeba úderný, protože je má skly k adrenalinovým zážitkům. Chce dělat takové věci. Nakonec ho v té práci mohou udržet hodně dlouho, ale má k tomu jiný přístup. Nebo nakonec se u něj může vybudovat nějaká loajalita, ale on z principu své osobnosti to úplně nepotřebuje, takže se to zastaví na nízké úrovni. Patří to do těch předpokladů, ale spokojený zaměstnanec neimplikuje, že je loajální. A opačně, když je loajální zaměstnanec, tak jestli může být nespokojený? Dlouhodobě to asi platí. Když je loajální zaměstnanec, tak je víceméně spokojený. Dělá ve firmě, kde chce dělat, nebo pod manažerem který mu je loajální a to k tomu patří. Pro lidi pro které je ta loajalita podstatná, tedy u těch u kterých má cenu se o tom vůbec bavit, tak to u nich podle mě indikuje spokojenost.