

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Kvalita života při práci a zahraniční pracovníci

Vypracovala:

Kristýna Dostálková

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalita života v práci a zahraniční pracovníci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.4.2009

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především svému vedoucímu práce doc. PhDr. Luďkovi Kolmanovi, CSc za jeho obětavou spolupráci i za čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat i své rodině, které mě během celého studia vždy podporovala.

Kvalita života při práci a zahraniční pracovníci

Quality of life at work and guest - workers

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá kvalitou pracovního života ukrajinských pracovníků ve společnosti Pivovary Staropramen, a.s. V teoretické části jsou rozebrány pojmy jako motivace, postoje, kvalita života v práci a dále pak kultura a ekonomická situace Ukrajinců, zároveň je zde popsána i společnost Pivovary Staropramen, a.s. V rámci praktické část byl pak proveden výzkum formou rozhovorů s 10 ukrajinskými pracovníky. Jeho výsledky jsou shrnuty v praktické části bakalářské práce. Cílem práce je zmapovat kvalitu života ukrajinských pracovníků při práci.

Summary

Bachelor's thesis deals with the quality of working life of Ukrainian workers in Pivovary Staropramen, as In the theoretical part are addressed concepts such as motivation, attitude, quality of life at work and the culture and economic situation of Ukrainians, it is described here and Pivovary Staropramen, as Within the practical part was the research conducted through interviews with 10 Ukrainian workers. Its results are summarized in practical work. The aim of the project is to map the quality of life of the Ukrainian people at work.

Klíčová slova

Kvalita života v práci, ukrajinští pracovníci, motivace, restrukturalizace pracovního místa

Keywords

Quality of life at work, Ukrainian workers, motivation, job restructuring

Obsah:

Čestné prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Souhrn.....	5
Obsah:.....	6
1 Úvod.....	7
2 Cíl práce a metodika.....	8
2.1 Cíl práce.....	8
2.2 Metodika.....	8
3 Přehled literatury.....	10
3.1 Pivovary Staropramen, a.s.....	10
3.2 Rozbor literatury.....	13
3.2.1 Postoje.....	13
3.2.2 Motivace.....	15
3.2.3 Kvalita života v práci.....	16
3.3 Zahraniční pracovníci.....	19
3.4 Česká republika a zahraniční pracovníci.....	20
3.5 Ukrajinci v Čechách.....	21
3.5.1 Historie a spolky.....	21
3.5.2 Náboženství.....	22
3.5.3 Ekonomická situace na Ukrajině.....	23
4 Empirická část.....	25
4.1 Situace v Pivovarech Staropramen.....	25
4.2 Změny, ke kterým došlo poslední rok.....	27
4.3 Pracovní místo.....	32
4.3.1 Spokojenost kontraktorů s pracovní náplní.....	32
4.3.2 Stereotypnost práce.....	32
4.3.3 Schopnosti a jejich využití.....	34
4.3.4 Vztahy na pracovišti.....	36
4.3.5 Informovanost kontraktorů.....	38
5 Diskuze.....	41
6 Závěr.....	43
7 Seznam literatury.....	44
8 Přílohy.....	45

1 Úvod

Nedílnou složkou našeho života je bezpochyby práce. Během svého pracovního zatížení stráví každý z nás v práci průměrně 41 hodin v týdnu (www.mesec.cz, 10.3. 2009) , a proto se autorka domnívá, že je v současné době velmi důležité zabývat se kvalitou života v práci. K bližší specifikaci tohoto tématu vedl fakt, že v poslední době narůstá v České republice počet zahraničních pracovníků ze zemí bývalého Sovětského svazu. Tito pracovníci jsou pak většinou zaměstnáváni přes pracovní agentury, které jim zprostředkovávají zaměstnání ve výrobních podnicích či na stavbách. Většinou pak pracují jako operátoři u linek či stavební dělníci.

Práce bude věnována problematice konkrétní společnosti a to Pivovarům Staropramen, a.s., tato společnost se stejně tak, jako jiné podniky potýká s problémem zahraničních pracovníků, kteří vykonávají pro pivovar práci u linek, třídí láhve a pracují v primární logistice jako řidiči vysokozdvizných vozíků, to vše jako kontraktoři.

Jak bylo již zmíněno v úvodu, v práci trávíme velkou část našeho času a proto je na místě zabývat se právě otázkou zlepšení podmínek pro výkon práce. Veškeré naše pocity, postoje, chování, ale i třeba konflikty na pracovišti mezi zaměstnanci ovlivňují pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že každá firma se snaží maximalizovat svůj zisk a tedy i produkci vlastních výrobků, kterou ovlivňují nejen stroje, ale i lidé, stala se i pro Pivovary Staropramen, a.s. velmi důležitá otázka právě ukrajinských pracovníků. Již půl roku se pivovar snaží intenzivně pracovat na efektivnější integraci kontraktorů do pracovního prostředí a tím zvýšit i efektivnost výroby.

Bakalářské práce se bude tedy věnovat otázce kontraktorů, přicházejících z Ukrajiny, jejich pracovním podmínkám, kvalitě pracovního života a problémům se kterými se během výkonu práce potkávají. Všechny tyto oblasti budou zmíněny v následujících řádcích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Bakalářská práce se bude zabývat otázkou ukrajinských pracovníků, kteří pracují pro společnost Pivovary Staropramen, a.s. Cílem práce je zmapovat situaci kontraktorů v pracovním prostředí pivovaru a porovnat změny, ke kterým došlo v rámci postupného zlepšování podmínek pro tyto pracovníky. Zjistit, jak ukrajínští pracovníci tyto změny vnímají. A zároveň také upozornit na další klíčové body této problematiky, které společnost do současné doby opomíjela.

2.2 Metodika

Empirická část bakalářské práce bude zpracována pomocí biografické metody, tedy kvalitativní výzkumnou metodu. Do biografické metody se řadí řada výzkumných technik sběru dat. Mezi tyto techniky patří například studium archivních materiálů, životopisů, rozhovory, telefonické hovory a tak dále. Tento výzkum můžeme pak rozdělit na vnější a vnitřní. Ten vnitřní se týká především studia materiálů a naopak zvolíme-li proud vnější, budeme se muset vydat do terénu. Mezi nejčastěji využívanou metodu vnějšího biografického výzkumu pak patří rozhovor. Rozhovor používáme v případě, že chceme získat během probíhajícího výzkumu data ze života našeho informátora. Rozhovor pak může být standardizovaný a nebo diskursivní. Diskursivní rozhovor se pak vyznačuje především větší interakcí mezi badatelem a dotazovaným. V tomto případě výzkumník více spolupracuje s informátorem, který může případně pokládat otázky výzkumníkovi. Badatel zároveň může projevat svůj názor na danou problematiku. Proud informací pak neputuje pouze z jedné strany, ale dochází tak k interakci mezi oběma protagonisty. Tento typ rozhovoru je tedy více

otevřený, nemá přímou strukturu, které by se musel výzkumník držet. Jeho výhodou je především možnost proniknout do hloubky jevů, reflektovat pocity dotazovaného. Na druhou stranu se zde ale objevuje i určité riziko subjektivity badatele a dále je pak rizikem i to, že rozhovor může sklouznout do stádia, kdy budeme získávat data, která nejsou pro náš výzkum relevantní. Výzkumník by si měl dát pozor i na to, aby svými odpověďmi a špatně kladenými dotazy neovlivňoval průběh celého výzkumu.

Dalším typem rozhovoru, který zde bude popsán je standardizovaný rozhovor. Tento typ byl zvolen pro výzkum, který byl prováděn s kontraktory ve společnosti Pivovary Staropramen, a.s. Standardizovaný rozhovor se vyznačuje především dopředu připravenou strukturou rozhovoru. Výzkumník si tedy předem stanoví otázky, které jsou pro jeho empirickou část důležité a podle nich se poté řídí. Míra interakce mezi oběma stranami je poté mnohem nižší. Cílem tohoto typu rozhovor je zamezit především subjektivním hlediskům, které mohou přicházet z obou stran. V podstatě se dá říci, že tento typ je velmi podobný metodě dotazníkové s otevřenými otázkami. Na rozdíl ale od dotazníku během rozhovoru může badatel proniknout do jádra problému. Můžeme zároveň reflektovat pocity informátora a dále pak jeho gesta, výrazy a chování. Vzhledem k tomu, že neverbální komunikace tvoří asi 70 % veškeré komunikace, byla dána přednost standardizovanému rozhovoru před dotazníkem. A to zejména proto, aby byly podchyceny právě tyto neverbální složky komunikace.

Negativem tohoto typu, v porovnání s diskursivním rozhovorem, je právě fakt, že výzkumník nemá takovou možnost proniknout do hloubky zkoumaného jevu. Na druhou stranu je vhodné zmínit i pozitiva. Výzkumník svým přístupem a již předem připravenými dotazy neovlivňuje v takové míře informátora a zároveň je tento typ oproti diskursivnímu rozhovoru mnohem více objektivnější, pokud je správně veden. Při dotazování bychom si měli dávat pozor na naše reakce a na formu, jakou pokládáme dotazy. Získaná data budou následně analyzována a zpracována. Interpretace výsledků výzkumu bude uvedena v empirické části a následně shrnuta v závěru práce.

3 Přehled literatury

3.1 Pivovary Staropramen, a.s.

Pivovary Staropramen, a.s. jsou s 15,6 % podílem na českém trhu druhým největším producentem piva. O významnosti této společnosti ale svědčí i fakt, že má nejširší portfolio značek v České republice. Mezi tyto značky pak patří celorepublikový Staropramen a Braník, silná regionální značka Ostravar, dále pak Velvet, Kelt, Měšťan a Vratislav. Portfolio nabízí i belgická piva z portfolia společnosti AB InBev jako Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue Kriek, Budweiser a Beck's. Konkrétně pivo Staropramen je vyváženo do 32 zemí světa.

V následujících řádcích se podíváme do historie pivovaru. V roce 1869 byl položen základní kámen pro vznik Smíchovského pivovaru a to ve chvíli, kdy akcionáři získali povolení k jeho výstavbě. O pár měsíců později začal Gustav Noback tento pivovar budovat. Budova měla stát tenkrát ještě na předměstí Prahy. První pivo se pak uvařilo v roce 1871. Dalším zlomovým okamžikem se stal rok 1911, kdy byla zaregistrována ochranná známka Staropramen. Pak přišla 1. světová válka ve které český průmysl včetně pivovarnictví silně oslabil a to postihlo i Smíchovský pivovar. Kromě toho, že došlo k odlivu kvalitních pracovních sil na frontu, začal se pivovar potýkat i s nedostatkem surovin. Klesla tedy i výroba piva. Po 1. světové válce došlo k oživení ekonomiky a tak začal i pivovar prosperovat. Netrvalo to dlouho a celý svět postihla světová hospodářská krize, ale i přesto se pivovar dočkal rozsáhlé rekonstrukce a i produkce piva vzrostla na 859 561 hl za rok. Nicméně v roce 1939 přišla 2. světová válka a opět došlo k úplnému útlumu, zdevastovalo se zařízení pivovaru. Po válce pak došlo k znárodnění pivovaru a významnější historie se začala rozvíjet až po roce 1989. V roce 1992 pak oficiálně vznikla společnost Pražské pivovary, a.s., která byla složená ze dvou pražských

pivovarů a to konkrétně z Braníku a ze Staropramenu. Dalším významným mezníkem se stal rok 1994, kdy se Staropramen stal členem anglického pivovaru BASS. V roce 1996 pak začala rozsáhlá modernizace pivovaru na Smíchově, při které zde byla vybudována jedna z největších varen v Evropě a došlo i k modernizaci energetického bloku. V roce 1997 pak došlo opět k rozšíření společnosti a to o ostravský pivovar. Rok 2000 pak sebou přinesl významné sloučení s belgickou společností Interbrew, která se o 4 roky později spojila se společností AmBev a vznikla tak největší pivovarnická skupina na světě InBev. V roce 2003 se, ještě z důvodu lepší komunikace s partnery a veřejností, změnilo jméno společnosti z Pražských pivovarů a.s. na Pivovary Staropramen, a.s. Společně jsme se přenesli historií pivovaru až do současnosti. Poslední významná událost se stala v listopadu 2008, kdy se společnost InBev sloučila s americkou pivovarnickou společností Anheuser-Busch a vznikla tak největší pivovarnická společnost na světě AB InBev. (www.pivovary-staropramen.cz, 17.4.2009)

V následující části se zmíníme o ekonomických ukazatelích společnosti. Za rok 2008 vzrostl prodej piv z portfolia pivních značek Pivovarů Staropramen na českém trhu na rekordních 3,26 milionů hektolitrů piva za rok. Zároveň pivo Staropramen začalo posilovat i na zahraničních trzích. Došlo k nárůstu prodeje až o 4,7 %. Největšími zahraničními spotřebiteli jsou země jako Velká Británie, Německo, Švédsko a Slovensko.

Další složkou o kterou se budeme opírat v této práci jsou hodnoty a kultura společnosti. Společnost dává velký důraz na své zaměstnance a samozřejmě na spotřebitele jejích produktů. V této části podrobněji rozebereme hodnoty, které se týkají zaměstnanců, protože ti jsou hlavní součástí této práce. Hlavní devizou pivovarů jsou tedy lidé, kteří jsou nadále rozvíjeni v rámci svých schopností a dovedností. Snahou je získat do svých týmu takové lidi, kteří se jednou stanou lepšími, než jsme my sami. Pivovary si zakládají na tom, aby měli zaměstnance s potenciálem k dalšímu rozvoji a profesionálnímu růstu. Dalším bodem je týmovost. Práce v týmu sebou vždy přináší výhody, protože zaměstnanci mohou spojit své dovednosti a znalosti a tak lze dosáhnout vždy

vyšších cílů. Důležitá je také důvěra ve své zaměstnance, ale samozřejmě i ve své kolegy. Jedině prostřednictvím spojení sil lze plně uspokojit potřeby spotřebitelů produktů a dopřát jim tak prožití skvělých zážitků při konzumaci výrobků. (www.pivovary-staropramen.cz, 17.4.2009)

3.2 Rozbor literatury

V této kapitole budou z teoretického hlediska rozebrány postoje, chování, motivace, konflikty a pracovní prostředí, kvalita života v práci. Budou zmíněny i některé z faktů o Ukrajincích a o ukrajinské menšině, která žije na území České republiky. V této podkapitole pak bude podrobněji rozebráno kulturní prostředí a ekonomické podmínky na Ukrajině, které by mohly vést k migraci za prací a následně pak ovlivňovat styl života v práci této menšiny, žijící v České republice.

3.2.1 Postoje

Postoje jsou podle Secordema a Backmanema definovány jako „určité pravidelnosti v pocitech a myšlenkách jednotlivce a jeho predispozicích jednat vůči některým aspektům svého prostředí“ (Arnold, 2007, 629).

Postojem můžeme tedy rozumět určitý vztah, který si člověk vytvoří k danému objektu. Tím objektem můžeme chápat osobu, budeme-li se bavit o postojích v práci, může jít například o postoje vůči nadřízenému a nebo kolegovi. Dále pak můžeme určité postoje zaujímat vůči fyzickému světu kolem nás a zde se ve vztahu k pracovnímu prostředí může jednat například o stroje, budovy atd. Pokud se bude jednat o vztah k hypotetickým konceptům, může se jednat o postoje, které subjekt zaujímá například vůči firemní kultuře. Postoje jsou poměrně stálé, čímž se například odlišují od nálad. (Arnold, 2007, st. 629)

Dle Atkinsona mají postoje tři složky a to konkrétně složku afektivní (pocity), kognitivní (myšlenková) a behaviorální (Chování). Vezmeme-li si situaci, kdy do našeho pracovního týmu nastoupí nový člen, můžeme tuto situaci vyhodnotit jako pozitivní změnu, budeme z toho pociťovat radost a vše povede k tomu, že nového zaměstnance vřele přivítáme v novém prostředí. (Atkinson, 2003, st. 752)

Jak bylo již výše zmíněno, postoje ovlivňují i chování. Dlouhá léta se vedl spor mezi psychology do jaké míry je chování postoji ovlivňováno. Wicker v roce 1969 zveřejnil studii, jejíž výsledek demonstroval, že skutečné chování jedince přímo nekorresponduje s tím, jaké postoje zastává. Tato studie byla později zpochybněna studií Pratkanise a Turnera, kteří přišli s názorem, že postoje ovlivňují chování jedince. Původní výsledek Wickertova výzkumu, byl pravděpodobně dán špatně provedeným výzkumem, který byl, jak se předpokládalo, koncipován tak, že nedokázal plně odhalit vazby mezi postoji a chováním.

V souvislosti s postoji se můžeme zmínit o tzv. uspokojení z práce. Nejdříve bude asi potřeba vysvětlit co to uspokojení z práce je. Locke definoval uspokojení z práce v roce 1976 jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení své práce nebo pracovních zkušeností“. Do této sady postojů, které ovlivňují uspokojení z práce, patří například postoje ke mzdě, kolegům, nadřizným, kariérním možnostem nebo postoje k pracovní pozici jako takové. Uspokojení z práce většinou v rámci stárnutí roste. Pro tento fakt se většinou uvádí několik argumentů. 1. Starší lidé si během své kariéry naleznou obory a pozice, které je uspokojují. 2. Ti co nejsou se svou pozicí spokojeni, mají možnost odejít předčasně do důchodu a tak vzorek není zcela reprezentativní. 3. U starších lidí klesá jejich očekávání na danou pozici.

Dle informací, které jsou ve výše uvedeném textu vyplívá, že postoje hodně ovlivňují to, jak zaměstnanec vnímá dané pracovního prostředí a jaké to na něm zanechává pocity. Dále je důležité zmínit, že to ovlivňuje i chování jedince, které přispívá značnou mírou k interakci mezi zaměstnanci a popřípadě může vyvolat i konflikty na pracovišti. Proto by empirický výzkum měl být zaměřen i na zjištění postojů. (Arnold, 2007, st. 251)

3.2.2 Motivace

Motivace, stejně tak jako v předešlé kapitole postojí, výrazně ovlivňuje chování lidí v práci. Pokud budeme zkoumat pracovní prostředí a následně budeme usilovat o změnu, je zajisté nutné věnovat se i motivaci. Jako příklad, proč je motivace tak důležitá, mohou sloužit Baťovi závody vybudované po celé Evropě. Baťa ve své době dokázal své zaměstnance natolik motivovat výhodami, které jim poskytl, že oni mu pak jeho investované prostředky do jejich pohodlí vraceli lepším výkonem v továrně, což bylo pro Baťu obrovskou výhodou. Baťovi se povedlo ve svých zaměstnancích vzbudit pocit spoluvlastnictví. Baťa použil téměř výhradně motivaci hmotnou a jak se později dozvíme, lze motivovat své zaměstnance i formou nehmotných podnětů.

Tato část práce bude zaměřena především na motivaci pracovníků z nižších pozic v rámci organizace a to zejména z toho důvodu, že Ukrajinci, jejichž problémy se tato práce zabývá, pracují v podniku jako operátoři.

Motivace se týká směru, intenzity a vytrvalosti pracovního chování. (Arnold, 2007, st. 343). Motivaci lze rozdělit na obsahovou (Maslowova teorie potřeb) a nebo procesní. Hodně teorií se věnovalo především tomu, že člověk se dokáže motivovat sám, buď proto, že ho k tomu vedou jeho potřeby, nebo proto, že si stanoví cíle, kterých chce dosáhnout. K tomu může pomoci například i manager, tím, že svému podřízenému dá splnit náročnější úkol. Je ale nutné, aby podřízený měl určité schopnosti k tomu, aby ho splnil. Otázkou však zůstává, jak k lepšímu výkonu motivovat zaměstnance, kteří mají na práci negativní pohled a sami si nestanovili cíle, případně je velmi těžké jim v rámci organizace svěřit zodpovědný úkol, společně s rozsáhlejšími kompetencemi. V takovém to případě je proto nutné si vysvětlit pojem, jak motivovat prostřednictvím restrukturalizace pracovního místa. Tato část se týká kvality života práce a bude podrobněji rozebrána v další kapitole.

Mnoho odborníků se zabývalo i otázkou mzdy jako motivátoru. Otázkou stále ale zůstává, do jaké míry může být mzda motivačním prvkem. V mnoha případech se již ukázalo, že je mnohem efektivnější používat mzdu jako

prostředek ke zvýšení výkonu tím způsobem, že v případě dobrých výkonů jednorázově mzdu zaměstnanci navýšíme. Mnohdy se to zdá být účinnější, než výkonnostní bonusy, které jsou moderními podniky dnes upřednostňovány.

3.2.3 Kvalita života v práci

Kvalita života v práci je důležitou složkou pracovního života, ale i přes to je tato oblast dosud poměrně málo prozkoumaná a jednotliví autoři se často neshodují v tom, co kvalitu života v práci ovlivňuje nejvíce. Jisté je v podstatě jen to, že kvalita života v práci ovlivňuje výkon pracovníků a tedy i větší efektivitu odváděné práce. Všeobecně se tato oblast psychologie práce zabývá faktory, které působí na pracovišti, jako jsou například spokojenost s prací a nebo taky stres na pracovišti. Velmi úzce potom souvisí s motivací zaměstnance. Mnoho psychologů se shodlo na tom, že nekvalifikovaní nebo mírně kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou středem tohoto výzkumu, mají jen velmi slabou vnitřní motivaci při práci a tudíž je nutné hledat jiný faktor ovlivňující jejich výkon. Na základě tohoto zjištění pak došli k názoru, že vhodným motivátorem může být práce sama a začali se zabývat restrukturalizací pracovního místa. V následujících řádcích se pokusím nastínit několik modelů od různých autorů, kteří se zabývali kvalitou života v práci, přičemž každý z nich dává důraz na jiné aspekty. Zatímco někteří autoři se ztotožňují spíše s tím, že kvalitu života ovlivňují především faktory psychologické, tedy vnitřní, jiní jsou zastánci spíše pracovního prostředí, které má dle nich hlavní vliv na kvalitu života v práci.

První model který bude zmíněn je model od Taylora. Taylor byl jakýmsi průkopníkem restrukturalizace pracovního místa a to zejména proto, že upozornil na problém motivace dělníků. Ač se později ukázalo, že jeho návrhy byli v podstatě nefunkční, podnítil mnoho psychologů, aby se touto otázkou začali zabývat. Jeho výklad, týkající se práce, se celkově nazývá vědecký management nebo taylorismus, podle autora. Taylor si všiml, že výkon dělníků

při práci v továrně je velmi nízký a tvrdil, že vzhledem k tomu, že se zaměstnavatelé, naopak snaží o to, aby se výkon pracovníků zvyšoval, stanovil tři body, které jsou klíčové pro úspěch. Prvním z nich je snaha o minimalizaci požadavků na dovednosti dělníků, dále se zmiňuje o tom, že pracovníci by měli být pod stálou kontrolou vedoucích a v neposlední řadě by mělo dojít k minimalizaci času, který je potřebný k provedení úkolu. V návaznosti na tyto body navrhl, několik řešení, jak zvýšit produktivitu. Důležité, dle Taylora, je zjednodušit úkoly, které jsou po dělnících vyžadovány. Přesně popsat pracovní pozici a zároveň stanovit čas, do kdy má být úkol splněn. Dále pak nedat dělníkovi, žádnou možnost rozhodovat. Později se ale ukázalo, jak jsem se již zmínila, že tyto podmínky nevedou k vyšší produktivitě a tudíž ani k vyšším ziskům. Zjistilo se, že přílišný stereotyp pracovních úkolů a nemožnost se dále rozvíjet vedl k tomu, že dělníci naopak svůj výkon snižovali. Na Taylora pak navázali další autoři, kteří se začali zabývat právě restrukturalizací pracovního místa. Jedním z jeho následovníků a i oponentů jsou Hackman a Oldham. Tito autoři se shodují na tom, že hlavními aspekty, které ovlivňují kvalitu života pracovníků a jejich psychologický růst jsou rozmanitost dovedností pracovníka, ztotožnění se s prací a pocit významnosti práce, samostatnost a hlavně zpětná vazba k výkonům zaměstnance. Další autor Warr pak klade důraz na vnitřní motivaci, uspokojení z práce, štěstí, spokojenost s vlastním životem, uspokojení s charakteristikou vykonávané práce, vlastní ohodnocení práce a starosti v ní. Přičemž našel korelaci mezi uspokojením z práce a spokojeností v životě, na které se mírně podepsalo i sebevnímání a starosti. Důležitým psychologem, zabývajícím se touto problematikou je Herzberger. Herzberger se věnuje problematice jak obohatit práci a v návaznosti na tento termín vymezil dva faktory ovlivňující práci.

- Hygienické faktory mezi něž patří plat, pracovní podmínky a prostředí.
- Motivátory kam patří výzvy, pocit uznání a dovednosti. Motivátory v sobě zahrnují potenciál pracovníka k růstu.

Další autor, který se zabýval touto problematikou byl Maslow, jenž je taktéž autorem teorie motivace. V jeho pojetí je kvalita života v práci ovlivňována podmínkami zahrnující pocit bezpečí a zdraví, ekonomickou situaci a rodinu, sociální prostředí, skutečnými pracovními podmínkami, znalostmi, úctou a estetikou.

V průběhu času se ale ukázalo, že samotná restrukturalizace pracovního místa nemusí být tím klíčem, který vede ke zvýšení výkonu. Nejenže se později při výzkumech ukázalo, že sama restrukturalizace nikdy neprobíhala jako změna sama o sobě, protože ji většinou doprovázely změny s ní související jako zvýšení platu nebo zvýšení počtu zaměstnanců, ale dokonce se začalo pochybovat i o tom, jestli delegování rozhodování na své podřízené, není do určité míry pokrytecké a to zejména z toho důvodu, že lidé většinou delegují takové úkoly, které nepotřebují mít tolik pod kontrolou. Dále se pak ukázalo, že chceme-li dát lidem větší zodpovědnost je nutné jim s tím navýšit i plat a tudíž vyvstala otázka, co je tedy důležitější pro kvalitu. Zároveň je nutné se zmínit i o tom, že supervisor musí svého podřízeného velmi dobře znát, aby nedošlo k situaci, kdy by pracovník byl v rámci restrukturalizace pozice zavalen úkoly, které jsou nad jeho síly. To by totiž opět vedlo k zhoršení kvality života při práci a zároveň i výkonu a efektivity práce. Z předchozích řádků je tedy vidět, že tato oblast je stále ještě ne zcela prozkoumaná a to i přesto, že je dnes velmi důležitou složku našeho pracovního života.

Pro měření kvality života v práci se používá tzv. metoda WRQoWL, která sleduje spokojenost s prací a možnostmi kariéry, pracovní podmínky, všeobecnou pohodu, rozdíly mezi prací a domovem, stres v práci a kontrolu nad prací.

Kromě psychických jevů ovlivňuje kvalitu života i pracovní prostředí. Velký vliv na výkon práce má například hluk na pracovišti, osvětlení, mikroklimatické podmínky či barevná úprava prostředí.

Hluk můžeme charakterizovat jako vše, co nějakým způsobem zatěžuje náš sluch. To, jak na nás působí daný podnět, závisí na našem emocionálním

ladění. Zároveň může vést ke zvýšení dráždivosti zaměstnance a způsobovat únavu. (Hron, 2008, st. 123)

Osvětlení, které je vhodné, nám kromě lepší orientace na pracovišti umožní zabránit únavě a zároveň může pomoci vytvořit vhodnou náladu na pracovišti. (Hron, 2008, st. 122)

Mikroklimatické podmínky nám vypovídají o tom, jak vhodně nastavit tepelné podmínky na pracovišti. Do těchto podmínek jsou zahrnuty hodnoty, které vypovídají o teplotě, relativní vlhkosti, výměně vzduchu, proudění vzduchu atd. (Hron, 2008, st. 124)

Barevná úprava pracovního prostředí výrazně ovlivňuje orientaci v prostředí a zvyšuje bezpečnost práce. Je velmi důležité jako barvu zvolíme. Barvy mohou u pracovníků vyvolat různé pocity. (Hron, 2008, st. 123)

3.3 Zahraniční pracovníci

Většina zemí se v dnešní době potýká s problémem zahraničních pracovníků. Vzhledem k tomu, že v rámci globalizace otevřely země své národní trhy, došlo k tomu, že se společně s mezinárodním obchodem začala realizovat i pracovní migrace a to více než kdy předtím. Samozřejmě ale není pravda, že se v minulosti necestovalo. Již v minulosti docházelo k migraci, pokud to lze tak označit. Byly to pak především cesty za studiem, za poznáním, z důvodu změny klimatických podmínek nebo přírodních katastrof, královské výpravy, tradiční kočování některých národů ale samozřejmě i cesty za prací. V tom poslední případě můžeme mluvit o práci na královských a šlechtických panstvích v 19.století. V této práci se budeme zabývat ale spíše migrací, ke které došlo v rámci globalizace, což znamená, že země otevřely své hranice a umožnily tak vznik mezinárodnímu obchodu a s tím přišla i pracovní migrace.

Pracovní migraci lze rozdělit do dvou proudů. První skupina migrantů jsou většinou odborníci, kteří tak odjíždějí ze svých zemí za lepšími podmínkami do zemí vyspělejších. Lze říci, že kromě lepšího finančního ohodnocení

dostanou ve svém novém působišti i lepší podmínky pro jejich kvalifikační rozkvět a kariéru. Dále pak by sem mohli spadat i zaměstnanci, kteří jsou přesouváni v rámci nadnárodních společností do poboček po celém světě. Jsou to většinou manažeři a nebo odborníci ve svých oborech. V rámci prvního typu emigrace pak může docházet ke sporu mezi zemí domovskou a hostitelskou, protože domovské země si vychovávají na svých školách a tedy většinou i za vlastní peníze, odborníky, kteří jim následně odejdou do zemí vyspělých. Nemůže tedy potom dojít k tomu, že tito odborníci nějakým způsobem přispějí k lepší ekonomické situaci v domovské zemi tím, že tam budou dělat byznys. Některé země to berou jako nespravedlnost a tudíž požadují po hostitelských zemích reparace. Druhou skupinou jsou pak lidé, kteří odjíždějí ze svých zemí relativně nekvalifikovaní a výhradně za lepšími pracovními, ale hlavně finančními podmínkami. Můžeme říci, že jsou následně zaměstnáváni jako dělníci ve stavebnictví a nebo ve firmách. Většinou pak vykonávají práci, o kterou v hostitelské zemi není ze strany tuzemských pracovníků zájem. Ti migranti se pak velmi často do své rodné země vracejí.

3.4 Česká republika a zahraniční pracovníci

I Česká republika se v poslední době stala cílovou zemí pro některé cizince. Níže uvádím údaje z Českého statistického úřadu:

K 31. 12. 2008 Ředitelství služby cizinecké policie MV ČR v České republice evidovalo 438 301 cizinců, z toho 172 927 cizinců s trvalým pobytem, 265 374 cizinců s některým z typů dlouhodobých pobytů nad 90 dnů (tj. přechodné pobyty občanů EU a jejich rodinných příslušníků, dále víza nad 90 dnů a povolení k dlouhodobému pobytu občanů zemí mimo-EU). (http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu, 29.1.2009)

Dále pak:

K 31. 12. 2008 byli v ČR nejčastěji zastoupeni občané Ukrajiny (131 965 osob, 30 %) a Slovenska (76 034 osob, 17 %). Dále následovala státní občanství: Vietnam (60 258 osob, 14 %), Rusko (27 178 osob, 6 %) a Polsko (21 710 osob, 5 %).

(http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu, 29.1.2009)

Z výše zmíněných údajů vyplývá, že nejpočetnější menšinou v ČR jsou Ukrajinci. Následující podkapitola bude věnována této menšině, jejich kultuře, zvykům, ekonomické situaci a spolčováním v ČR, včetně historie jejich výskytu na našem území.

3.5 Ukrajinci v Čechách

Protože tato práce je zaměřená na zahraniční pracovníky, bude tato část věnována právě otázce Ukrajinských pracovníků žijící v Čechách.

3.5.1 Historie a spolky

Půjdeme-li se podívat do naší historie, zjistíme, že ještě za doby Rakousko Uherska byly na území tehdejší monarchie obyvatelé, kteří se hlásili k ukrajinské národnosti. Ti se pak vyskytovaly především na území Bukoviny a Haliče. Dnes tyto části patří víceméně pod správu Ukrajiny. Vzhledem k tomu, že národní obrození v Českých zemích se do určité míry stalo impulsem i pro obyvatele Bukoviny a Haliče, mnoho z nich se vydalo na studia právě do Čech.

Po vzniku samostatného Československa a hlavně díky demokratickým reformám tehdejší vlády v čele s prezidentem T. G. Masarykem, přilákalo Československo opět Ukrajince na naše území. V letech 1921 -1925 byly na našem území založeny dokonce i ukrajinské školy. Mezi ně patřili: Ukrajinská svobodná univerzita, Ukrajinská akademie, Ukrajinská polytechnika v Poděbradech, Ukrajinské gymnázium, Pedagogický institut.

Další příliv ukrajinských emigrantů nastal v období 2. sv. války, kdy došlo k utlačování občanů Ukrajiny ze strany Němců a sovětské armády. Zároveň toto období s sebou přineslo i obrovské potlačení spolkového života na území Československa. Budeme-li vycházet ze společenského života před rokem 1939 a srovnáme-li ho se stavem po roce 1945, který však přetrvával i po převratu z roku 1948, můžeme konstatovat, že jedinými spolky, které měli v této době povolenou působnost byly: Osvita a Kulturní svaz ukrajinských pracujících, který měl sídlo v Přešově. A v roce 1969 pak byla ještě obnovena řecko-katolická farnost.

Po roce 1989 opět došlo k rozmachu při vytváření spolků. Tyto spolky pak většinou mají jako svůj hlavní program podporu kultury, národního povědomí a zároveň se snaží seznámit své členy a příznivce s majoritou a její kulturou. Vydávají tiskoviny a pořádají kulturní akce. Příkladem těchto spolků může být například: Sdružení Ukrajinek v ČR, Fórum Ukrajinců v ČR, Ústřední farnost pro české, moravské a slezské řecké katolíky, Sdružení Ukrajinců a příznivců Ukrajiny, Ukrajinská iniciativa v ČR.

(<http://www.mezikulturnidialog.cz/ukrajinska-kulturni-identita.html> , 15.1.2009)

3.5.2 Náboženství

Zhruba dvě třetiny ukrajinského národa vyznávají některý druh náboženství. Všeobecně lze říci, že nejvíce věřících je na západě země a nejméně zase naopak na východě Ukrajiny. Většina věřících jsou členy

Ukrajinské pravoslavné církve Moskevského patriarchátu. Další církví je Ukrajinská řeckokatolická církev, která má své příznivce především v již dříve zmíněném Haliči. Tato církev má 5,5 milionů příznivců na Ukrajině. (http://cs.wikipedia.org/wiki/Ukrajinsk%C3%A1_%C5%99eckokatolick%C3%A1_c%C3%ADrkev, 8.2.)

Řecko katolická církev je vytvořená po stylu byzantské tradice, ale uznávají Papeže.

3.5.3 Ekonomická situace na Ukrajině

Budeme-li se podrobněji zabývat ekonomickou situací Ukrajiny, pomůže nám to i osvětlit fakt, proč se velké množství jejích občanů vydává pracovat do České republiky.

Ekonomická situace na Ukrajině nebyla nikdy nejlepší. Ukrajina bývala většinou spravována jinou zemí. Již za Stalina v důsledku dodržení plánů docházelo k tomu, že většina vypěstovaného obilí byla vyvážena do zahraničí. Ač tedy Ukrajina díky svým skvělým podmínkám pro zemědělství (nachází se zde nejúrodnější půda - černozem) mnoho vypěstovala, její obyvatelé umíraly hladem. Podle odhadů zemřelo díky hladomoru až 10 000 000 obyvatel. Ekonomická situace se mírně zlepšila po 2. sv. válce, začaly se stavět továrny a doly, to vše ale vedlo k špatným ekologickým podmínkám. Zároveň v roce 1986, kdy vybuchla jaderná elektrárna v Černobylu byl zcela pozastaven veškerý průmysl s jadernou elektřinou. K dalšímu zlepšení došlo po roce 1991, kdy se rozpadl sovětský svaz. I když se ale ekonomická situace zlepšila, nelze mluvit o tom, že Ukrajina se stala vyspělou zemí jako například Česká republika. Současný stav ekonomiky na Ukrajině je asi takový, že HDP tvoří asi 51,9 %. Nízký hrubý domácí produkt je způsoben velkou mírou stínové ekonomiky, která dle odhadů činí až 50%. Dle údajů z roku 2001 od Světové banky je Ukrajina jedna z zemí s největším výskytem korupce ve svém regionu.

Budeme-li se ptát po tom co vede k těmto hroživým výsledkům, dospějeme pravděpodobně k faktu, že k tomu přispívá především přílišný zásah státu do ekonomiky, organizovaný zločin, neschopnost státu zaručit dodržování zákona a vysoké daně. Ač tedy je Ukrajina vlastníkem nejúrodnější země a zároveň se na jejím území nacházejí místa jako stvořená pro rozvoj turismu (Kyjev, Karpaty) nedokáže to využít. Nezaměstnanost sice není moc vysoká (3,7 %), ale srovnáme-li to s počtem obyvatel žijících na Ukrajině, dospějeme k číslu poměrně vysokému. Kromě toho sociální podmínky nezaměstnaných a zaměstnaných se moc neliší. 35 % obyvatel podle dosažených informací má v současnosti 2 zaměstnání (v EU jsou to pouze 3%). Dalším problémem je i to, že na mnohých místech dochází k nevyplácení mzdy. Tyto všechny důvody vedli k tomu, že na Ukrajině žije dnes více jak 35% obyvatel pod úrovní chudoby. (<http://www.cizinci.cz/clanek.php?lg=1&id=160>, 8.2. 2009)

Z toho všeho, co je zde uvedeno, je tedy asi velmi pravděpodobné, že tito lidé budou vyhledávat pracovní místo v jiných zemích, aby finančně zaopatřili svou rodinu na Ukrajině. Některé tyto informace budou podrobněji rozvedeny v dalších částech práce.

4 Empirická část

Tato část práce bude vycházet z předešlých kapitol, ve kterých bylo postupně probráno vše, co se týká motivace, postojů, kvality života v práci a zahraničních pracovníků. Empirická část bude věnována výzkumu jehož výsledky budou srovnávány s teoretickou základnou práce. V úvodu této části bude popsána situace ve společnosti Pivovary Staropramen, a.s a to zejména z pohledu zahraničních pracovníků a jejich podmínek. Dále budou zmíněna důležitá data, která vyplynula z průzkumu mezi ukrajinskými zaměstnanci a nakonec se budeme věnovat shrnutí, ve kterém budou výsledky porovnány s informacemi zmíněnými v teoretické části.

4.1 Situace v Pivovarech Staropramen

Otázka, kterou bychom si mohli položit, je, kde se vzali ukrajinští pracovníci v pivovaru. Tito zahraniční pracovníci byli před lety do společnosti přijatí výhradně z ekonomického hlediska a to tím způsobem, že byla uzavřena smlouva s agenturou Mauricius, která nám tyto pracovníky dodávala za určitý poplatek. Výhodou byla nejen cena pracovníků, ale i jejich flexibilita. Vzhledem k tomu, že výroba není po celý rok konzistentní, ale mění se v souvislosti nejen s roční dobou, ale bohužel je závislá i na technickém stavu linek, je nutné, aby i pivovary měli zajištěný ideální počet zaměstnanců pro výrobu v danou dobu. Vzhledem k tomu, že kontraktoři nejsou kmenovými zaměstnanci, není tedy nutné je využívat pravidelně. V praxi to pak vypadá následovně: ve chvíli, kdy je potřeba zvýšit počet pracovníků, agentura je poskytne. Na druhou stranu, pokud dojde k náhlé odstávce ve výrobě nebo k omezení výroby, je možné tyto pracovníky nepovolat do práce, nebo dokonce je poslat domů. Tento jev rozhodně není ojedinělý a z výzkumu mezi Ukrajinci vyplynulo, že s tímto systémem nejsou spokojeni. Jeden z informátorů uvedl:

„Vadí mi, že přijdu, pak mě zase pošlou domu a za chvíli mi volají, že se linka rozjela a že mám okamžitě přijít.“

V současné době ale trh práce dospěl do takové situace, že je velký nedostatek kvalitních pracovních sil, které by měli zkušenosti s prací u linek v potravinářském průmyslu. Vzhledem k tomu, že Ukrajinci, kteří v pivovaru pracují povětšinou u linky na stáčení piva nebo v primární logistice, nejsou kmenovými zaměstnanci společnosti, nýbrž kontraktory, vyvstala otázka, jakým způsobem zajistit kvalitnější pracovní život pro tyto kontraktory. Mnozí si možná kladou otázku, proč se zabývat kvalitou života v práci u dělníků, kteří nejsou kmenovými zaměstnanci. Jak bylo ale již výše zmíněno, ve chvíli, kdy jsou pracovníci spokojeni, odvádějí vyšší výkony a tudíž i společnost zvyšuje své zisky, což je jejím cílem a samozřejmě i hlavní prioritou. Proto se v pivovaru začala řešit otázka Ukrajinců. Tento proces, který si klade za cíl zlepšit jejich podmínky má již delší trvání. Během té doby došlo k rozpracování některých bodů, které byly považovány za klíčové, pro vylepšení podmínek. Tyto body, které byly definovány, se následně realizovali. Této změně bude i nadále věnována část práce a zároveň to bude porovnáno s tím, zda tuto změnu vnímali samotní Ukrajinci. Protože je pro společnost, která má na svém pracovišti zaměstnance jiné firmy, velmi těžké motivovat je vyšším platem, bylo rozhodnuto, zaměřit se především na pracovní podmínky a zejména na podmínky jejich pracovního zázemí. Proč v této situaci není plat vhodným motivátorem? Není možné nijakým způsobem zajistit, aby Ukrajinci tyto peníze skutečně obdrželi jako bonusy za výkon, protože mzda, v našem případě poplatek za službu, je vyplácena externí společností, která je zaměstnavatelem kontraktorům v pivovaru.

Sběr primárních dat byl proveden formou rozhovorů s kontraktory. Každý z těchto rozhovorů proběhl individuálně. Dotazy byly sestaveny na základě teoretické části. Vše bylo zaměřeno na spokojenost s pracovním prostředím, kolektivem na pracovišti a v neposlední řadě i na uspokojení z práce a motivací. Většina z dotazů byla koncipována podle restrukturalizace pracovního místa

jejichž autory jsou Hackman a Oldham. Oba dva pánové, jak jsem se již zmínila, vytvořili i metodu, podle které se měřila míra spokojenosti na pracovišti. Z této metody jsem vyšla i já. Zaměřila jsem se tedy výhradně na uspokojení z práce a motivaci podstatou pracovního místa. Kladla jsem otázky na náročnost práce, stereotypnost práce, výzvy v práci, dále pak na spokojenost s kolegy a nadřízenými, spokojenost s pracovním prostředím atd. Informace, které byli získány budou zpracovávány a komparovány s tím, co je podle Oldhama a Hackmana důležité pro motivaci dělníků. Výsledky by tedy měli ukázat, zda jsou podmínky pro kvalitní život v práci splněny a nebo případně poukázat na nedostatky, se kterými by se nadále mělo pracovat.

4.2 Změny, ke kterým došlo poslední rok

Tato kapitola bude věnována změnám, ke kterým došlo v posledním roce. Tyto změny měli vést ke zlepšení pracovních podmínek Ukrajinců. Vzhledem k tomu, že nejsou kmenovými zaměstnanci, měli do poslední chvíle i trochu rozdílné podmínky na pracovišti. Společnost tedy sáhla ke změnám, které měli jejich postavení a podmínky srovnat na úroveň podmínek kmenových zaměstnanců a tím dosáhnout i stejného přístupu jak k zaměstnancům tak i ke kontraktorům.

Vše bylo rozděleno do 4 kategorií. První kategorie se týkala pracovního prostředí, druhá se pak zabývala otázkou zaškolení, dále pak benefity pro Ukrajince a poslední oblastí bylo chování na pracovišti.

V rámci pracovního prostředí byly kontraktorům rozšířeny možnosti, které se týkaly přístupu do denní místnosti. Tedy místnosti, kde můžou zaměstnanci trávit své pracovní přestávky při směně. V této místnosti mají potom možno zakoupit si kávu, čaj, dát si vodu či nealkoholické pivo. Do nedávna sem neměli přístup. Přestávky pak trávili především v šatnách. Dalším bodem, který bude zmíněn v rámci změny pracovního prostředí je fakt, že byl optimalizován systém přestávek na oběd. Do této doby Ukrajinci chodili

na oběd většinou až po té, co se vystřídali čeští zaměstnanci a tudíž si tyto pauzy vybírali povětšinou až později odpoledne. Nový systém má pak zaručit, aby si je kontraktoři mohli vybrat kolem poledního. Toto bylo již kompletně dokončeno a je to kontraktory i využíváno. Poslední změnou, která by do budoucna měla přispět ke zlepšení prostředí ve kterém se Ukrajinci pohybují jsou šatny. Šatny, které jsou určeny kontraktorům jsou povětšinou bez sprch a ti se pak musí sprchovat na nedaleko vzdálená ubytovně. K rekonstrukci zatím ještě nedošlo, nicméně je to naplánováno na následující období. Jako první by měli být rekonstruovány šatny v Logistice.

V dalším bloku se budeme zabývat školením kontraktorů, tedy informacemi, které jim jsou podávány v rámci výkonu práce. Již plně nastavena je pravidelná týdenní schůzka se všemi operátory. Této schůzky se dříve ukrajínští pracovníci vůbec neúčastnili a tudíž informace o produktivitě linek a výkonu operátorů získávali pouze zprostředkovaně a to od svých českých kolegů při směně. Byla vyvinuta snaha, aby všichni dělníci, jak kmenoví zaměstnanci tak kontraktoři, dostali efektivní informace o produkci výrobků. Dalším krokem vstříc Ukrajincům bylo zavedení některých školení, která jsou pro ně vhodná. Jedno z nich je školení o společnosti a její kultuře, aby získali lepší orientaci ve společnosti a tak rozuměli některým procesům, které se jich týkají. K tomuto školení byly vytvořeny materiály v ukrajinštině i pro ty jedince, kteří neovládají dokonale češtinu. Tyto materiály byly vytvořeny i pro účely proškolení zákonného školení Bezpečnost práce a požární ochrany. Jednalo se i o tom, že by se do budoucna do ukrajinštiny přeložili návody na jednotlivé stroje. Bohužel tento návrh neprošel a to proto, že je to velmi nákladné vzhledem k tomu, že se tyto návody několikrát do roka mění. Tato školení taktéž musí Ukrajinci absolvovat a zároveň jsou z těchto postupů i dvakrát do roka prozkoušeni. Pokud neprojdou touto validizací, musí toto školení znovu absolvovat. Naposledy se zde zmíním o možnosti, která kontraktorům byla poskytnuta. Jedná se o akci, která do nedávna byla organizována pouze pro české zaměstnance. Jedná se o setkání se zaměstnanci, které probíhá pravidelně každý měsíc a tento čas je vyhrazen pro shrnutí úspěchů a

neúspěchů společnosti a zároveň je zde zaměstnancům poskytnuta možnost dozvědět se o změnách ke kterým za poslední měsíc došlo. Je asi vhodné zmínit, že to není Ukrajinci využíváno.

Co se týče kategorie chování, plánovalo se přijmout na pozici Supervisora směny člověk z Ukrajiny. Tím by některým kontraktorům, kteří ne zcela ovládají češtinu byla usnadněna komunikace v rámci společnosti. Snáze by se pak dávaly instrukce a zároveň potřebné informace o produktivitě. Tento zaměstnanec by tedy pak měl poskytovat podporu kontraktorů v rámci pracovních záležitostí. K tomuto kroku stále ještě nedošlo. Kontaktovali jsme pivovar v rámci skupiny AB InBev na Ukrajině a bohužel se žádný interní kandidát, který operuje s již potřebnými znalostmi a zkušenosti s provozem v pivovaru, nepřihlásil.

Čtvrtým bodem, který bude zmíněn je otázka benefitů. Ukrajinci tradičně neměli žádné zaměstnanecké výhody, které mívají kmenoví zaměstnanci. Protože ale i tyto benefity taktéž působí jako motivátor pro pracovníky, rozhodla se společnost zavést určité změny i v těchto záležitostech. Kompletně dokončené byly zatím tyto výhody. Ukrajinci byly pozváni na některé akce pořádané Staropramenem. Jedno z těch akcí byl festival Smíchoff, dále pak byli nejlépe pracující kontraktoři pozváni na vánoční večírek. Jak bylo již v předešlé části zmíněno, zároveň se účastní porad, kde mají možnost si vyslechnout, jakým způsobem svou práci odvedli. V neposlední řadě byl zaveden program odměny kontraktorů za produktivitu směny. Vše je realizováno tak, že každý měsíc je vyhlášena nejlepší směna, která pak dostane odměny v naturálií. Pravidelně byli odměňováni čeští pracovníci na nejproduktivnějších linkách a nově teď tento bonus náleží i Ukrajincům. Úplně poslední benefitem, kterým se budeme zabývat je motivátor prostřednictvím finančního ohodnocení. Bylo navrženo, aby kontraktorům byla mzda vyplácena na základě jejich schopností a zkušeností. Mají-li tedy více profesionálních zkušeností, mají zároveň i vyšší mzdu. Toto vše je tabulkově dohodnuto s agenturou, která pracovníky poskytuje. V neposlední řadě pak došlo i k tomu, že společnost přistoupila k bonusům. Ač, jak bylo již na začátku práce zmíněno, plynuly z toho jisté

obavy, zda je kontraktoři skutečně dostanou, bylo nakonec rozhodnuto, že jim budou vypláceny a to v případě, že linka splní své výrobní plány. Bonusy jsou ve výši až 15% mzdy. K tomuto rozhodnutí došlo zejména na základě toho, že tyto bonusy se osvědčili u kmenových zaměstnanců a tudíž se očekává i zvýšení produktivity kontraktorů a tím i vyšší výroba.

Během výzkumu se zjistilo, že Ukrajinci tyto změny téměř nevnímají. Jen velmi málo z dotazovaných si bylo vědomo toho, že došlo vůbec k nějakým změnám. Ti dotazovaní, kteří zaznamenali nějaký posun dopředu, většinou uváděli, že jako změnu vnímají především zavedení bonusů. Tento benefit je zaveden pouze velmi krátce a ještě tedy nedošlo k prvním výplatám s bonusovými složkami. Z jejich výpovědí byla vidět často obava z toho, jakým způsobem tento nově zavedený systém bude fungovat. Pouze jedna informátorka zmínila, že od doby, co začala pracovat ve Staropramenu (je to 8 let) došlo k určitým změnám i v chování k její osobě. Konkrétně pak uvedla, že od té doby co začala pracovat ve společnosti, se změnilo její postavení. Čím déle tam pracovala, tím lépe se k ní její spolupracovníci a nadřízení chovali. Dle jejího úsudku to souviselo i s tím, že ze začátku neuměla česky a tudíž vykonávala podřadnější práce. Dnes se jí s nadřízeným lépe jedná a cítí i určitý respekt z jeho strany k práci kterou vykonává.

Zároveň tedy změny, týkající se pracovního zázemí a prostředí, od kterých se očekávalo, že jejich vliv bude větší, nebyly dotazovanými Ukrajinci vůbec zmiňovány. V souvislosti s pracovním prostředím se dotazovaní zmiňovali spíše o nedostatcích. Jeden z informátorů uvedl, že mu především vadí velký hluk na pracovišti. Pro zlepšení této situace přispěl zákon, který přímo nařizuje povinnou 10 minutovou pauzu každou hodinu, kterou by zaměstnanec měl trávit mimo hlučné prostředí. Tato pauza je samozřejmě dodržována. Dále pak projevil velkou nespokojenost s kvalitou stáček linky, která ho omezuje při práci. Konkrétně pak uvedl, že časté odstávky linky mu nedovolují podat takový výkon, se kterým by on mohl být spokojen.

Z těchto pohledů dále vyplývá, že efekt těchto změn byl téměř nulový. Jediné co se do určité míry stalo motivátorem jsou peníze. Jakékoliv změny

týkající se zlepšení pracovního prostředí byly zcela bez odezvy. Je otázkou co toto způsobilo. Příčinou může být samozřejmě více faktorů. Jeden z nich je například špatná prezentace těchto změn kontraktorům. Z toho by pak vyplivalo, že buď o nových možnostech nebyly vůbec informováni, anebo dostali informace, po kterých se rozhodli tyto výhody nevyužít, případně jim tyto změny připadají naprosto přirozené. Dále to samozřejmě může být i tím, že oni o tyto změny neměli moc zájem. Budeme – li vycházet z toho, proč tady většina z nich pracuje, je pak více než jasné, že dávají přednost finančnímu ohodnocení. Většina z nich, zde pracuje z toho důvodu, aby uživili rodinu, která zůstává na Ukrajině. Podle výpovědí se tam pak každý rok vrací a to na dobu v rozmezí od 1 do 3 měsíců. Ve všech případech byla hlavním důvodem pro příjezd do Čech finanční situace na Ukrajině s tím, že si naši zemi vybrali proto, že bylo jednoduché získat zde pracovní povolení. Finance se pak pro ně stávají prioritou, protože jsou zdrojem obživy jejich rodiny. Stávají se pak prostředkem základní z Maslowových potřeb a to konkrétně potřeb biologických. Pracovní prostředí pro ně pak ztrácí prioritní význam.

Dále se budeme zabývat, v rámci kvality života práce, výzkumem, který byl na toto téma proveden. Výzkum vyšel z teoretické části této bakalářské práce a zabývá se tedy výhradně restrukturalizací pracovního místa a tím jak jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Postupně tedy rozebereme jednotlivé kapitoly, které se budou týkat motivace, samotného pracovního místa, vztahů s kolegy a nadřízenými.

4.3 Pracovní místo

4.3.1 Spokojenost kontraktorů s pracovní náplní

Tato část vychází přímo z restrukturalizace pracovního místa podle autorů Oldhama a Hackmana. Dotazovaní byli tázáni na otázky, které se týkaly jejich spokojenosti s pracovní náplní. Budeme-li se na to dívat komplexně, většina Ukrajinců se vyslovila pro spokojenost s pracovní náplní. Práce, kterou vykonávají jim přijde užitečná. Nikdy nepociťovali, že by jejich práce nebyla oceněna. Všichni informátoři jsou si vědomi toho, že práci, kterou dělají slouží k tomu, aby se dostalo pivo na trh. Toto je jeden ze základních bodů autorů, kteří se zabývají kvalitou života v práci, který se podílí na motivaci pracovníků na nekvalifikovaných pozicích. Podle tohoto bodu je pak důležité, aby pracovník měl pocit, že práce, kterou vykonává má smysl.

4.3.2 Stereotypnost práce

Dále se pak budeme věnovat tomu, do jaké míry je pozice a její náplň stereotypní, případně jak často dostávají pracovníci možnost na své pozici vykonávat jiné úkoly. Autoři se v této souvislosti zmiňují o tom, že je vhodné pracovní náplň měnit a to z toho důvodu, aby zaměstnanci pozici, kterou vykonávají, nezačali po určité době vnímat nudně. Ve chvíli, kdy by k této situaci došlo, by to mohlo zásadně ovlivnit jejich pracovní nasazení. Zároveň taky rotace na pracovní pozici se sebou přináší i další výhodu a to zejména takovou, že pracovníci se mohou v rámci svého výkonu práce naučit nové věci a tedy si rozšířit i své dovednosti. Budeme-li tyto výše zmíněné informace srovnávat s tím, co jsme získali od dotazovaných kontraktorů, zjistíme, že většina z dotazovaných se vyjádřila pro to, že jejich práce není stereotypní.

Ve chvíli, kdy popisovali jejich běžný pracovní den, zmiňovali se někteří o tom, že během dne vystřídají více pracovních úkolů. Pověšinou jim to tak vyhovovalo víc, než když měli možnost pracovat pouze na jednom stroji delší dobu. Níže uvádím výpověď jedné z dotazovaných:

„Dělám střídačku a tak dělám skoro furt jinou práci. Je to dobrý, aspoň to rychleji utíká“

Jako důvod spokojenosti uváděli především to, že jim práce rychleji utíká a zároveň se nestává nudnou. Někteří informátoři, ač hodnotili častou změnu pracovních úkolů jako pozitivní, se vyslovili zároveň pro to, že toto střídání úkolů je až příliš časté. Jeden z dotazovaných pak mluvil o ideální periodě jednoho týdne. Zároveň uvedl, že by raději pracoval u jednoho konkrétního stroje. Tato práce ho baví a fakt, že dostává často rozmanité úkoly, mu moc nevyhovuje.



Z informací výše uvedených pak vyplývá, že co se týče rozmanitosti práce, jsou pivovary vhodně fungující jednotkou. Na pracovních místech se zaměstnanci střídají a tudíž tak nedochází k tomu, že by při jedné a té samé práci ztráceli chuť pracovat. Bylo by ale zároveň vhodné poukázat i na frekvenci setrvání u jednoho stroje. Všichni dotazovaní vypověděli, že se jim typ práce jimi vykonávané, mění několikrát za den.

4.3.3 Schopnosti a jejich využití

Další bod, který se během výzkumu sledoval, bylo správné využití veškerých schopností a dovedností pracovníka. Rovněž i toto je důležité pro výkon pracovníků a efektivitu celé linky. S touto otázkou pak úzce souvisí i možnosti kariérního růstu jedince a zároveň i jeho profesionální rozvoj.

Ukrajinci se jednoznačně neshodovali v otázce, zda jsou jejich schopnosti v rámci jejich pracovní náplně využívány efektivně. Někteří z nich měli pocit, že ano, jiní zase, že ne. Zajímavé je, že ti co se domnívají, že jejich dovednosti by mohly být využity společností lépe, nemají tendenci ke kariérnímu rozvoji. V podstatě žádný z dotazovaných neuvedl, že by měl zájem pracovat jako supervizor linky. Dále ale vyšlo najevo, že nelze říci, že by kontraktoři nedostávali možnost se profesionálně rozvíjet. Informátoři často uváděli, že pokud oni sami mají zájem přiučit se něco nového a získat tak například zkušenosti s jiným strojem, tak jim to jejich supervizor většinou umožní. Nejnáročnější práci na lince je práce na plniči. Tento stroj je velmi těžký na obsluhu a lidé, kteří na něm pracují většinou zastávají funkci zástupce linky. Mezi ně patří i někteří ukrajinští kontraktoři. Vypovídá to tedy o tom, že i oni mají příležitost se realizovat. Budeme-li vycházet z faktu, proč žádný z Ukrajinců nemá zájem o pozici Supervizora, dospějeme zřejmě k tomu, že by to s sebou přinášelo nutnost stát se kmenovým zaměstnancem firmy. V tomto případě by pak nebylo možné, aby se jedinec vracel domů na dobu delší než 1

měsíc. Možná právě proto, se u nich neobjevuje tendence vybudovat si ve Staropramenu kariéru.

S určitým potenciálem k rozvoji souvisí i otázka náročnosti pracovní pozice. Zde se opět výpovědi dotazovaných značně lišily. Někteří práci shledávají velmi jednoduchou a snadnou a jiní naopak. Faktem je, že většina z dotazovaných, kteří jí pojali za náročnou, to zdůvodňovali spíše fyzickou námahou než psychickým stavem. Tito lidé byli asi 3 a výhradně ženy. Podle Oldhama a Hackmana velmi jednoduchá práce vyvolává v jedinci opět nezájem a tudíž i menší efektivitu při jejím výkonu. Mluví-li Oldham a Hackman o jednoduchosti práce má tedy na mysli spíše podstatu práce samotné než náročnost fyzickou.

S tímto tématem souvisí i zodpovědnost za odvedenou práci. Opět se nejdříve zmíníme o tom, na čem se shodují odborníci zabývající se kvalitou života v práci. Stejně tak, jako jiné faktory i zodpovědnost za daný úkol vyvolává v zaměstnanci uspokojení z práce. Míra svěřené zodpovědnosti je tedy i znakem spokojenosti v zaměstnání. V následujících řádcích se budeme věnovat právě tomu, jak tento faktor ovlivňuje právě ukrajinské dělníky ve Staropramenu. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že všichni ukrajinští zaměstnanci v sobě mají zabudovaný pocit zodpovědnosti za práci, kterou vykonávají. Například jedna z informátorek konkrétně uvedla, že pociťuje zodpovědnost za výkon stroje na kterém pracuje. Pokud vše nefunguje, tak jak má a stroj je třeba porouchaný, vyvolává to v ní nepříjemné pocity.

Stejně tak všichni dotazovaní uvedli, že ve chvíli, kdy zjistí, že jejich práce nebyla vykonána dobře, cítí se nepříjemně. Naopak ve chvíli, kdy je jim poskytnuta kladná zpětná vazba za odvedený úkol, jsou sami se sebou spokojeni. Tyto výpovědi samozřejmě souvisí se zodpovědností, kterou pracovníci pociťují.

4.3.4 Vztahy na pracovišti

Vzhledem k tomu, že na pracovišti trávíme velkou část našeho života je i velmi důležité s jakými lidmi pracujeme. Pivovary Staropramen si velmi zakládají na výběru kvalitních lidí. Důraz je kladen jak na jejich profesionální zkušenosti a kvalifikaci, tak ale i samozřejmě na jejich osobnostní rysy a vlastnosti. Je tedy nejen důležité, aby potenciální zaměstnanec splňoval požadavky na danou pozici, ale zároveň i to, aby zapadl do pracovního kolektivu a vyznával danou kulturu společnosti. Každá společnost se prezentuje svou firemní kulturou, stejně tak i pivovary. Pivovary jsou společnostmi s neformálním prostředím a tomuto prostředí se snaží přizpůsobit i výběr svých zaměstnanců. Následující část se tedy bude věnovat hlavně vztahům na pracovišti a to nejen vztahu nadřízený a podřízený, ale zároveň vztahům s ostatními kolegy. V našem případě je celá situace ještě komplikovanější v tom smyslu, že se na jednom pracovišti střetávají rozdílné kultury a dále také proto, že Ukrajinci jsou zde pouze jako kontraktoři. Problém, který se zde ukazuje jako klíčový je především fakt, že ve chvíli, kdy nastupují noví čeští zaměstnanci, vnímají to Ukrajinci jako ohrožení, protože oni sami o práci mohou přijít. V tomto případě se pak dá očekávat, že zde mohou vzniknout určité rozpory mezi těmito dvěma skupinami. Jako hlavní problém se v této situaci ukázalo, že Ukrajínští pracovní, kteří mají na daném stroji potřebné zkušenosti, které by mohli předávat nově nastupujícím zaměstnancům, toto z obavy, že by mohli přijít o zaměstnání bojkotují. Následně tedy pak dochází k tomu, že noví zaměstnanci nedostanou potřebné informace a tudíž o práci ztrácí zájem. Tento vztah byl samozřejmě součástí výzkumu, který proběhl. V rámci něho bylo zjišťováno, jak pohlíží kontraktoři na české zaměstnance, ale zároveň i to zda se obávají o svou práci. Dotazovaní uváděli, že ke konfliktům na pracovišti nedochází. Z jejich reakcí a výrazů na tyto otázky ale bylo vidět, že to není zcela pravdivé. Ač tedy uváděli, že se do konfliktu nedostávají, zmiňovali se na druhou stranu o tom, že v podstatě to vždy hodně záleží na dni. Jedna z informátorek uvedla, že se k ní kolegové chovají přátelsky, ale samozřejmě to

záleží na dnech. Někdy, když má kolega špatnou náladu, tak vznikají konflikty. Další dotazovaný pak zmínil, že jsou na pracovišti i lidé, se kterými si moc nerozumí. Pokud byli dotazováni na to, zda se obávají o svou práci uvedla jedna z dotazovaných, že se velmi obává, že o ni přijde. Dále pak uvedla, že jí vždy znervózňuje, když přicházejí noví zaměstnanci. Další informátoři uvedli, že o tomto neuvažují. Pokud práci ztratí, budou pracovat v jiné společnosti. Zároveň by většina respondentů své zaměstnání měnit z vlastní vůle nechtěla a ani o tom nikdy neuvažovala. Dva respondenti informátoři uvedli, že o změně uvažovali.



Jedna dotazovaná jako důvod udala, že by chtěla pracovat ve svém oboru, který na Ukrajině vystudovala. Odvětví ve kterém by se nadále chtěla profilovat je pohostinství. Při rozhovorech bylo na respondentech poznat, že jim tyto otázky nebyly moc příjemné a zároveň na ně odpovídali s rozpačitostí. Autor se tedy domnívá, že mezi těmito skupinami neexistují ideální vztahy.

Dále se budeme zabývat vztahem mezi kontraktory a supervizory. V těchto otázkách se odpovědi taktéž lišily. Nikdo z dotazovaných však konflikty

zcela nevyloučil. Jedna třetina kontraktorů, kteří se výzkumu zúčastnili, zmínila, že ke konfliktů někdy dochází. Většina z nich pak uváděla, že se příčinou toho jsou špatné nálady supervizorů. Jeden z dotazovaných pak doslova uvedl, že když má mistr špatnou náladu je lepší s ním vůbec ten den nekomunikovat. Další dvě třetiny kontraktorů se přiklání k tomu, že v současné chvíli se supervizory žádné problémy nemají. Většinou ale přiznali, že to tak nebylo vždy. Dříve měli se supervizory problémy. Nerozuměli si a ti na ně pak křičeli, což nebylo kontraktorům příjemné. Dnes je ale podle těchto respondentů jiná situace a se svými mistry vychází dobře a jsou rádi, že jim ve většině pracovních problému pomůžou. Dále by stálo za to zmínit, že ve firmě funguje jakási obraná hierarchie. Sami Ukrajinci zdůraznili, že v době, kdy mají nějaký problém a supervizor ho s nimi nechce řešit, pomůže jim člověk, který je nad ním. Zbytek respondentů žádné konflikty nepřiznal a jsou s podporou nadřízených plně spokojeni.

4.3.5 Informovanost kontraktorů

Informace jsou důležitou součástí každé společnosti. Bez informací by žádná firma nemohla fungovat. Předávají se tak nejen instrukce shora ale zároveň i informace o interních záležitostech, hospodářských výsledcích společnosti, ale i informace o produktivitě jednotlivých zaměstnanců. Pokud chceme, aby společnost fungovala efektivně, je nutné zajistit, aby byly informace předávány na všech úrovních, zároveň aby byly přesné, jednoznačné a srozumitelné. V této části se budeme zabývat především informacemi, která jsou podávány kontraktorům. Ve výzkumu byli informátoři tázáni i na jejich pocit z toho, jak jim je podávána zpětná vazba o jejich činnosti a jak jim jsou poskytovány informace o výsledcích firmy. Jak bylo již výše zmíněno v poslední době došlo ke zlepšení přenosu informací k těmto příjemcům. Ukrajinci se musí účastnit týdenních porad, na kterých jsou rozebírány výsledky jednotlivých směn a celé společnosti. Dále jim bylo

poskytnuta možnost účastnit se měsíčních informačních schůzek – setkání se zaměstnanci, na kterých probírá veškeré dění ve společnosti za uplynulé období. Jak již dříve bylo zmíněno, tato možnost nebývá Ukrajinci využita.

Mezi informátory bylo zjišťováno, zda mají pocit, že informace, které získávají jsou pro ně postačující a zároveň zda dostávají individuální zpětnou vazbu přímo od svého mistra. Co se týče informovanosti, uvedli všichni dotazovaní, že jsou spokojeni s tím, co jim je v současné chvíli poskytováno. Co se týče informací o produktivitě stáček linky, jsou informace postačující a kontraktoři je shledávají jako vhodnou změnu, která nastala. Dále jsme se zabývali otázkou zpětné vazby. Tady se již výpovědi lišili. Někteří uvedli, že individuální zpětnou vazbu dostávají a jiní naopak uvedli, že dostávají informace pouze o práci celé směny.



V tomto případě, by se doporučovalo, zaměřit se více na zpětnou vazbu pro zaměstnance. Budou-li dostávat všichni kontraktoři jasné informace o jejich odvedené práci, budou mít přehled o tom, v čem jsou dobří a tedy jaké chování je žádoucí a naopak, co společnosti neprospívá a tedy i to, na čem by měli

nadále pracovat a rozvíjet. Zpětná vazba je klíčem nejen pro kvalitní vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným ale i pro samotný výkon práce.

5 Diskuze

Výsledky práce byly poměrně překvapivé. Většina z kontraktorů se vyslovila pro spokojenost se společností, ve které pracují. Během výzkumu bylo zjištěno, že žádný z dotazovaných by na společnosti a podmínkách ve kterých pracují nic nezměnil. Velmi pozitivně je pak hodnocena snaha pivovarů, aby pravidelně docházelo k rotaci na pracovním postu, ten se pak stává zajímavějším a tudíž i motivujícím faktorem. Dále pak byla zmíněna snaha společnosti srovnat podmínky kontraktorů s podmínkami stálých zaměstnanců a to pak jak po stránce mzdové, tak po stránce pracovního prostředí a přístupu. Autorka tuto změnu chápe jako velmi přínosnou pro další rozvoj kvality pracovního života. O to překvapující byly pak výsledky výzkumu, které upozornily na fakt, že ukrajinští pracovníci tyto změny téměř nezmiňovali. Za povšimnutí pak stojí zejména to, že Ukrajinci vnímají především změny, které se týkaly jejich finančního ohodnocení. Lze tedy říci, že hlavní složkou motivace se zde stala mzda a výkonnostní bonusy. Autorka se pak domnívá, že to souvisí s kulturou Ukrajinců a hlavně s faktem, že Ukrajinci do Čech přijíždí především pro to, aby zde vydělali peníze pro svou rodinu v domovské zemi. Nejsou zde na dobro usazeni a tak chápou tento stav jako přechodný. Hlavním důvodem pro příjezd do České republiky je ekonomické hledisko.

Dále se rozebírala otázka kariérního růstu, využití schopností a dovedností Ukrajinců a pocit zodpovědnosti za odvedenou práci. S využitím schopností a dovedností pracovníka velmi souvisí i možnost kariérního růstu. Výsledek výzkumu pak ukázal, že ti co měli pocit, že jejich znalosti nejsou v pracovním procesu využívány na maximum, neměli zájem o kariérní postup. Autorka si tento jev vysvětluje opět skutečností velmi častých návštěv domovské země a tudíž není možné, aby byl Ukrajinec zaměstnán na trvalý pracovní poměr. V podstatě se dá říci, že oni sami o tuto možnost, ač jim byla nabízena, neprojeví zájem. Zároveň autorka zmiňuje a kladně hodnotí, přístup supervizorů, kteří dle výsledků výzkumu poskytují Ukrajincům možnost své dovednosti rozšířit v rámci jejich pracovní pozice. Nedochozí tedy k růstu

vertikálnímu ale horizontálnímu. Toto je dle autorky vhodně nastavené a souvisí to i s rotací na pracovní pozici. Pokud tedy je Ukrajincům poskytnuta možnost se v rámci výkonu práce rozvíjet, nedochází k tomu, že by se pro ně práce stala nudnou a tím je pak udržena i výkonnost dělníků. Zodpovědnost pracovníků za odvedenou práci je poměrně velká. Všichni jsou si vědomi toho, že produkce linky se odvíjí od jejich výkonu. Pokud tedy je výkon nižší, nejsou spokojeni se svými výsledky. Autorka by k tomuto ještě dodala, že zodpovědnost za práci, může být ovlivněna i finanční stránkou. Pokud zaměstnanec zvyšuje výkon a odvádí kvalitní práci, nemusí to být ovlivněno pouze pocitem zodpovědnosti, ale i výší bonusů, které zaměstnanec obdrží za daný výkon. Zde je pak velmi těžké oddělit tyto dvě složky od sebe a zároveň rozhodnout, která z nich sehrála větší roli v motivaci zaměstnance.

V další části autorka zhodnotí výsledky, která se týkali zpětné vazby. Zpětná vazba je podávána pouze kolektivně a týká se hospodářských a kvantitativních ukazatelů na lince. Tuto část kvality pracovního života ve Staropramenu chápe autorka spíše jako negativní a zároveň by doporučila zavést konstruktivní individuální zpětnou vazbu. Pokud zaměstnanci dostanou informace o jejich výkonu, budou mít v případě kladné zpětné vazby dobrý pocit z odvedené práce a to je zároveň může motivovat v dalších povinnostech. Na druhou stranu v případě negativní zpětné vazby budou mít možnost na svých nedostatcích pracovat. V tomto případě je pak velmi důležitá role nadřízeného, který by měl být oporou svým podřízeným a zároveň s nimi vytvořit plán na zlepšení jejich výkonu.

Kolektiv na pracovišti je podle Ukrajinců téměř bez konfliktní. Po určité době, ale někteří z nich přiznali, že k určitým problémům dochází. Odůvodňovali to stresem na pracovišti, či špatnou náladou kolegů či nadřízených. V tomto případě by autorka doporučila proškolit zaměstnance v takzvaných měkkých dovednostech řízení.

6 Závěr

Celá práce byla věnována kontraktorům ve společnosti Pivovary Staropramen, a.s. Cílem práce bylo zmapovat jejich postavení a kvalitu pracovního života. Kvalita života v práci je u nekvalifikovaných pracovníků ovlivněna pracovní náplní a pracovním místem, které se stává samo o sobě motivátorem zaměstnance. Tento fakt se stal základem pro tuto práci a celý výzkum, který byl proveden mezi deseti ukrajinskými kontraktory. Práce byla tedy zaměřena zejména na restrukturalizaci pracovního místa a zabývala se tak nejdůležitějšími složkami, které by pracovní místo mělo obsahovat, aby se stalo motivací pro zaměstnance a zároveň tak zvýšilo jejich produktivitu.

Z výzkumu vyplynulo, že kontraktoři jsou ve společnosti spokojeni. Velkou devizou se kterou společnost operuje je především snaha o to, aby pracovník nevnímal práci, kterou vykonává, jako stereotypní.

Pivovary Staropramen, a.s. v poslední době provedly několik změn, které měly přispět ke zlepšení podmínek Ukrajinců. Tyto změny nebyly Ukrajinci nikterak zmiňovány v průběhu rozhovorů, ale pracovní prostředí a náplň práce byli hodnoceni veskrze kladně. Jediné na co si kontraktoři stěžovali, byl hluk na pracovišti a velká poruchovost linky. Jimi zmíněné problémy jsou spíše rázu technického a změny jsou velmi nákladné.

Výzkum tedy ukázal, že v současné době je kvalita života v práci v této společnosti na dobré úrovni. Jediné, co bylo doporučeno pro zlepšení je otázka zpětné vazby, která je v současné chvíli podávána pouze kolektivně. Bylo tedy doporučeno zaměřit se na individuální zpětnou vazbu. Velmi se zlepšil i vztah pracovníků a nadřízených. I v tomto autorka doporučila vyvinout snahu pro zlepšení. Ač tedy z výzkumu vyplynulo, že k určitému zlepšení došlo, bylo jasné, že i přes vše dochází ke konfliktům mezi některými kolegy. Proto autorka doporučuje se zaměřit i na tuto složku.

7 Seznam literatury

- [1] ARNOLD, John, et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 2007. vyd. [s.l.] : Computer Press, a.s, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] ATKINSON, Rita L., et al. *Psychologie*. Praha 8 : Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- [3] KOLMAN, Luděk. *Determinanty pracovního chování II. část* . Praha : ČZU, 2006.
- [4] *Ukrajinská pravoslavná církev Moskevského patriarchátu* [online]. 2009 [cit. 2009-02-08]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ukrajinsk%C3%A1_pravoslavn%C3%A1_c%C3%A1rkev_Moskevsk%C3%A9ho_patriarch%C3%A1tu>
- [5] *Ukrajinská řeckokatolická církev* [online]. 2009 [cit. 2009-02-08]. Dostupný z WWW:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ukrajinsk%C3%A1_%C5%99eckokatolick%C3%A1_c%C3%ADrkev>
- [6] *Dějiny a současná situace Ukrajiny : Ekonomika* [online]. c2009 [cit. 2009-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.cizinci.cz/clanek.php?lg=1&id=160>>
- [7] *Ukrajinská kulturní identita* [online]. 2007 [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.mezikulturnidialog.cz/ukrajinska-kulturni-identita.html>>
- [8] *„Čeští“ Ukrajinci mají zájem o věci veřejné* [online]. 2008 [cit. 2009-01-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.mistnikultura.cz/?q=cesti-ukrajinci-maji-zajem-o-veci-verejne>>
- [9] *Počet cizinců v ČR* [online]. c2009 [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu>
- [10] *Quality of working life* [online]. 2009 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_of_working_life
- [11] *V pracovním tempu Evropa pokulhává za Asii* [online]. 2007 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/v-pracovnim-tempu-evropa-pokulhava-za-asii/>
- [12] *Historie společnosti a pivovaru* [online]. 2002 [cit. 2009-04-17]. Dostupný z WWW: <www.pivovary-staropramen.cz>

8 Přílohy

Příloha č. 1:

Otázky k rozhovoru:

Proč jste se rozhodl/-a přijet do ČR?

Jak dlouho jste v ČR?

Jak dlouho pracujete pro pivovar?

Jak jste spokojen/-a ve společnosti?

Máte pocit, že se během té doby co zde pracujete, změnili podmínky pro Váš výkon práce?

Co by se podle Vás mělo ve společnosti změnit?

Domníváte se, že máte záruku, že tu budete pracovat i do budoucna?

Máte ve společnosti příležitosti naučit se něčemu novému? Čemu?

Jak se cítíte, zjistíte-li, že jste práci udělal špatně?

Motivuje Vás Vaše práce k lepším výkonům? A jak?

Máte pocit, že je práce pro Vás velmi snadná a rutinní?

Je pro Vás těžké odhalit, co jste udělal v práci dobře a co špatně?

Přemýšlel/-a jste někdy o odchodu ze společnosti?

Máte pocit, že práce kterou děláte je užitečná? V čem?

Dostáváte informace o tom, jak jste práci odvedl/-a?

Jste spokojen/-a s podporou od supervisorů?

Máte možnost využívat všechny Vaše schopnosti a dovednosti při Vaší práci?

Jste zodpovědný/-á za to, jak a kdy bude práce hotova?

Jak jste spokojen/-a s lidmi se kterými spolupracujete?

Myslíte si, že se k Vám vedoucí chovají s respektem a férově?

Co si myslíte o prostředí ve kterém pracujete?

Máte příležitost zde projevit Vaší kreativitu?

Máte možnost se zde osobně rozvíjet?