

I. Mobilita mladých pracovníků

Rozvoj materiálně technické základny společnosti a industrializační procesy, které se realizovaly a realizují jako součást výstavby naší socialistické společnosti, mají za následek i velkou mobilitu pracovních sil. Ta je nutným průvodním jevem přeměn společnosti v ekonomické i sociální sféře.

Mobilitu pracovních sil lze hodnotit ze dvou základních hledisek: jako žádoucí, funkční fluktuaci nebo nežádoucí, disfunkční fluktuaci. Hledisko podniků (institucí) a hledisko celospolečenské se při hodnocení jednotlivých případů fluktuace nemusí vždy shodovat. Například přechod kvalifikovaného pracovníka v rámci organizovaného náboru do jiného podniku v pohraničí je nutno z celospolečenského hlediska hodnotit kladně, avšak podniku, z něhož pracovník odešel, vzniká vlivem jeho odchodu zpravidla citelná ztráta.

Jedním z nejobecnějších rysů, které jsou pro fluktuaci pracovníků charakteristické, je vysoký výskyt fluktuace mladých pracovníků. Tato skutečnost je známa z každodenní zkušenosti podniků (kádrových a personálních útvarů, protiflukuačních komisí ap.) i z analýz a výzkumů, které se problémem fluktuace zabývají. Například Schreiber a Paducha¹ uvádějí některé výsledky průzkumu fluktuace 9397 pracovníků v ČSSR. Zjišťují, že zatímco podíl mladých lidí ve věku do 30 let činil ve výběrovém souboru 26,4 %, podílela se tato věková skupina na celkové fluktuaci 44,1 %. V kategorii pracovníků do 30 let nezůstalo 49,2 % osob u jednoho zaměstnavatele déle než 2 roky. Z toho ve věku do 20 let 92 %, ve věku 21–25 let 71,2 % a ve věku 26–30 let 23,2 %.

Obdobná je situace i v o. p. Škoda Plzeň. Z rozboru fluktuace v r. 1973 vyplývá, že z celkového počtu odchodů manuálních pracovníků v podniku bylo 32,2 % pracovníků ve věku do 25 let a 10,9 % ve věku 26–30 let.

I když výskyt vyšší fluktuace mladých pracovníků je obecným jevem, neznamená to, že se jedná o „patologický“ sociální jev. Je možno jej vysvětlit psychickými zvláštnostmi vývoje osobnosti mladých lidí, ale hlavně sociálními důsledky začleňování mladých lidí do pracovního procesu a do společenského života.

Desetiletí života mezi dvacátým a třicátým rokem je z ekonomického hlediska charakteristické hlavně adaptačním procesem. V jeho průběhu dochází ke konfrontaci individuálních, subjektivních zájmů, potřeb a představ o skutečnosti se skupinovými a celospolečenskými zájmy a potřebami. Adaptace mladých pracovníků v pracovním prostředí má ve srovnání s vyššími věkovými skupinami specifický rys v tom, že je silně ovlivňována i adaptačním procesem v mimopracovní oblasti (zapojování do společenských funkcí, zakládání rodiny, řešení bytové situace, umístění dětí v jeslích a školce, zaměstnání manželky v místě bydliště, difference mezi reálnými příjmy a představami o výši platu pro krytí rodinného rozpočtu začínající domácnosti). Tyto faktory mají mnohdy větší vliv než vhodné pracovní podmínky a mladý pracovník řeší odchodem z podniku své osobní a rodinné problémy.

Relativně větší nespokojenost mladých vysvětluje i Kon,² když uvádí, že sama o sobě je ovšem nespokojenost se skutečností naprosto přirozená a historicky odůvodněná, neboť je předpokladem tvůr-

¹ Schreiber, V. — Paducha P.: *Průzkum fluktuace*. Hospodářské noviny, 1973, č. 28, s. 4.

² Kon, I. S.: *Sociologie osobnosti*. Praha, Orbis 1971, s. 140.

čí a přetvářející činnosti. Kdyby některá generace jako celek byla naprosto spokojena se zděděnými životními podmínkami, znamenalo by to konec vývoje a pokroku. Potíž je však v tom, že tato nespokojenost mladistvého se životem má velmi často, v každém případě alespoň z počátku, velmi abstraktní a subjektivní charakter a nezřídka je projevem stejného negativismu, který se objevuje v osobních vztazích ke starším osobám, k rodičům. Maximalismus v požadavcích a hodnocení je na překážku střízlivému chápání sociální problematiky.

Vysvětlení nespokojenosti a v našem případě i vyššího výskytu fluktuace mladých pracovníků ovšem nesměruje k dosažení pasivního přizpůsobení. Jde o nalezení možnosti a cest, jak tuto fluktuaci snižovat a hlavně jak ji usměrňovat v souladu s potřebami podniku, kde mladí pracovníci plní důležité výrobní i společenské úkoly.

Vzhledem k tomu, že mladí pracovníci jsou prakticky jediným zdrojem pracovních sil pro podnik, je důležité řešit jejich stabilizaci nejen s ohledem na výrobní úkoly podniku, ale i s ohledem na všestranný rozvoj jejich osobnosti a na formování jejich postojů k práci a k podniku v souladu s rozvojem socialistické společnosti.

V zájmu řešení těchto problémů byl proveden výzkum stabilizace mladých pracovníků v oborovém podniku Škoda Plzeň. Uvádíme některé poznatky, o nichž se domníváme, že by mohly být využity i na jiných pracovištích. Výzkum byl proveden v dubnu – květnu 1975. Předmětem výzkumu byl reprezentativní soubor 1167 pracovníků podniku ve věku do 30 let (790 dělníků a 377 technicko-hospodářských pracovníků), který představuje 8,3 % základní populace této věkové skupiny. Dále bylo do výzkumu zahrnuto 47 pracovníků kádrových a personálních úseků a 134 mistrů.

II. „Veřejné mínění“ o fluktuaci

Při zjišťování subjektivních názorů na příčiny fluktuace mladých pracovníků se

projevila poměrná shoda odpovědí u různých skupin pracovníků.

Podle názoru pracovníků kádrových a personálních útvarů, kteří se problematikou fluktuace pracovníků zabývají z titulu své funkce i jako členové protifluktučních komisí, jsou nejčastějšími příčinami fluktuace mladých pracovníků finanční a bytové důvody. To uvedli skoro všichni dotázaní pracovníci. V menších frekvencích se vyskytly další odpovědi; týkaly se pracovního prostředí, perspektiv, popularnosti jiných profesí aj. Odpovědi obdobného charakteru a frekvence se vyskytly i u skupiny mistrů. Nejfrekvencovanější byly jako příčiny fluktuace mladých pracovníků uváděny: finanční důvody, výhodnější zaměstnání jinde³ a bytové důvody. Méně častěji pak neshody na pracovišti, směnnost, perspektiva, kvalifikace aj.

Sami mladí pracovníci hodnotili příčiny fluktuace své věkové kategorie v tomto pořadí (podle frekvence odpovědí): nízké příjmy, nedostatečné řešení bytové situace, nedostatečné uznání a ocenění práce a špatné pracovní prostředí.

Výčet odpovědí jednotlivých skupin pracovníků podniku ukazuje na shodu nejčastěji uváděných příčin finančních a bytových a zdá se, že tyto důvody tvoří hlavní složku veřejného mínění v podniku (a zřejmě i v jiných podnicích obdobného charakteru) při posuzování příčin fluktuace mladých pracovníků.

Musíme připustit, že pro mladé pracovníky, kteří současně procházejí procesem adaptace na pracovním procesu i v mimo-pracovní oblasti, jsou finanční i bytové otázky důležité. Opomíjet jejich řešení by znamenalo ponechávat důležitou složku adaptačního procesu živelnému vývoji.

Na druhé straně ovšem by bylo hrubým zploštěním redukovat adaptační proces mladé generace pouze na řešení uvedených problémů. Nebezpečí takového zplošťování ovšem existuje, jak patrně ze vznikajícího „veřejného mínění“ o této otázce. Výzkum naopak prokázal další důležité faktory stabilizace, které silně ovlivňují adaptační proces.

³ Preference jiného zaměstnání či popularnost jiných profesí vyplývají z názorů o přitažlivějším zaměstnání v menších závodech, v terciární sféře,

o dobrých výdělkových možnostech při tělesné námáhavých nebo jinak ztížených pracích ap.

Mluvíme-li o shodě nejčastěji uváděných příčin fluktuace, musíme si současně všimnout i diferencí v názorech mladých pracovníků a ostatních sledovaných skupin. Velký počet mladých pracovníků, dělníků i technicko-hospodářských pracovníků dává ve svých odpovědích týkajících se příčin fluktuace na prvé místo *nedostatečné uznání a ocenění práce mladých pracovníků*. U ostatních pracovníků se tyto odpovědi nevyskytují.

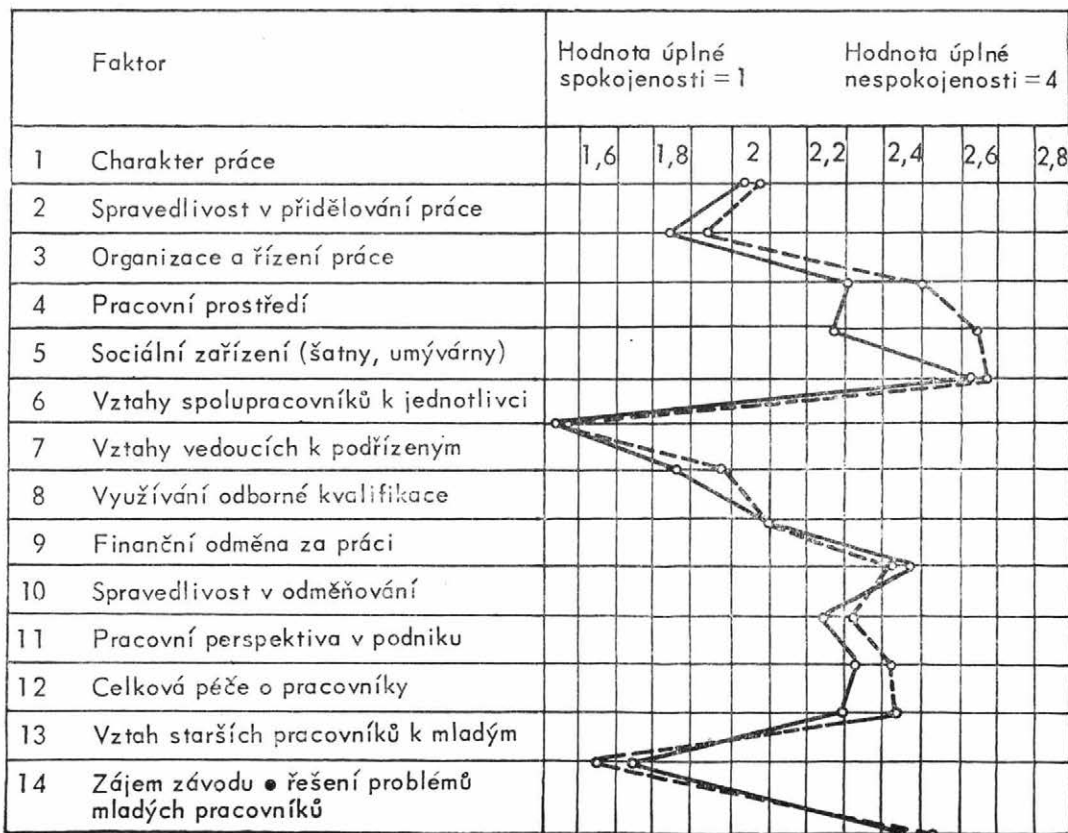
Domníváme se, že mladí pracovníci tím upozornili na opomíjený, ale pro ně zřejmě velmi důležitý předpoklad adaptace a spokojenosti v podniku. V pracovním procesu totiž i mladí pracovníci konfrontují své dřívější představy o pracovním zařazení se skutečností, chtějí realizovat své

znalosti a dovednosti získané v učení a ve škole, v přípravě na budoucí povolání. Je pro ně ovšem deprimující, když jejich práce nedojde ocenění, když mají pocit, že jsou jen bezvýznamným kolečkem výrobního procesu. Finanční stránka oceňování vykonané práce je důležitou, základní, ne však jedinou možností ocenění práce a pracovníka. I morální, často neformální hodnocení má pro pracovníky velký význam, a to zvláště pro pracovníky mladé, na což svými odpověďmi ve výzkumu upozorňují.

III. Faktory spokojenosti a stabilizace

Úvahy o stabilizaci pracovníků v podniku souvisejí s hodnocením spokojenosti pra-

Graf: Spokojenost s jednotlivými faktory



— Technickohospodářští pracovníci
 --- Dělníci

Tabulka: Faktory stabilizace mladých pracovníků

Faktor	Pořadí intenzity u dělníků	Kontingenční koeficient	Pořadí intenzity u THP	Kontin- genční koeficient
Spokojenost s vykonávanou prací	1	0,557	3	0,518
Charakter práce	2	0,445	2	0,553
Finanční odměna za práci	3	0,437	9	0,434
Pracovní perspektiva	4	0,433	1	0,564
Výše platů odpovídající práci	5	0,421	13	0,321
Využívání odborné kvalifikace	6	0,411	5	0,464
Zajímavost práce	7	0,393	4	0,497
Zájem závodu o řešení problémů mladých pracovníků	8	0,383	10	0,397
Spravedlivost v odměňování	9	0,331	7	0,457
Možnost projevit iniciativu na pracovišti	10	0,329	12	0,341
Celková péče o pracovníky	11	0,314	8	0,438
Organizace a řízení	12	0,312	6	0,464
Spravedlivost v přidělování práce	13	0,306	11	0,350
Vztah vedoucích k podřízeným	14	0,254	15	0,290
Pracovní prostředí	15	0,244	14	0,318
Sociální zařízení	16	0,087	16	0,275

covníků. Tak jako jiné výzkumy i tento výzkum prokázal vysokou korelaci mezi spokojeností a stabilizačními tendencemi. Například ze stabilizovaných mladých dělníků (nepomýšlejí na změnu pracoviště) udává 90 %, že jsou v závodech spokojeni. Spokojenost uvažujeme jako generalizační postoj, jako výslednici působení mnoha faktorů. Výzkum se zaměřil na některé faktory, u nichž byla měřena jak extenzita působení, tak i intenzita působení na celkovou spokojenost. (Graf uvádí střední hodnoty spokojenosti, jak byly vypočteny z výsledků výzkumu na čtyřstupeňové škále).

Na údajích znázorněných grafem jsou podle našeho názoru pozoruhodné dvě okolnosti. Za prvé je to značná shoda v hodnocení jednotlivých faktorů u mladých dělníků a technicko-hospodářských pracovníků (Spearmanův koeficient pořadové korelace $r_s = 0,895$). Přes rozdílnost zařazení v pracovním procesu, tj. na manuální práci a na duševní práci, přes rozdílnost problematiky, která z tohoto zařazení vyplývá, vyjadřuje shoda v jejich názorech společný aspekt posuzování uvedené problematiky, daný příslušností k stejné věkové skupině.

Druhou zajímavostí je poměrně vysoce negativní hodnocení sociálního zařízení a pracovního prostředí; tyto faktory dosáhly

nejvyššího negativního hodnocení. I když nechceme význam těchto faktorů zlehčovat (naopak v péči o pracující se dostávají stále více do popředí), domníváme se, že i zde se projevují specifické zvláštnosti mladé generace. Je nesporné, že v oblasti pracovního prostředí i sociálního zařízení došlo v podniku k výrazným zlepšením a tento proces neustále pokračuje. Změny mohou posoudit starší pracovníci, kteří srovnávají skutečnost s minulostí. Mladí lidé však srovnávají skutečnost spíše se svými ideály, jsou kritičtější. To ovšem neznamená, že bychom tím měli zdůvodňovat jejich postoje k realitě. Naopak, i v tomto případě je třeba chápat jejich názory jako upozornění na nedostatky, které si starší pracovníci nemusí v tak velké míře uvědomovat.

Hodnocení dalších faktorů mladými pracovníky je zřejmé z grafu.

Kromě subjektivních názorů na stabilizaci mladých pracovníků v podniku usiloval výzkum o určení dalších faktorů, které stabilizaci mladých ovlivňují, a hlavně o zjištění intenzity jejich působení, tj. jejich váhy ve stabilizaci. Výpočtem korelačních vztahů byla zjištěna těsnost vazby mezi stabilizací (stabilizačními nebo fluktuálními tendencemi) a jednotlivými faktory stabilizace. Pořadí faktorů je uvedeno v tabulce.

Některé faktory na sebe tak bezprostředně navazují, nebo se překrývají, že je možné je seskupit. U dělníků tak dostaneme toto pořadí nejdůležitějších stabilizačních faktorů:

1. práce (charakter, zajímavost, spokojenost, využívání kvalifikace,
2. odměna (výše mzdy, spravedlnost),
3. pracovní perspektiva,
4. zájem závodu o řešení problémů mladých (byty apod.).

U technicko-hospodářských pracovníků je pořadí toto:

1. pracovní perspektiva,
2. práce,
3. organizace a řízení,
4. péče o pracovníky,
5. odměňování.

Další faktory uvedené v tabulce se podílejí na stabilizaci úměrně slabším vlivem. Je zajímavé, že faktory, které se projeví jako extenzivně nejpůsobivější – pracovní prostředí a sociální zařízení – se v pořadí intenzivního působení projeví jako nejslabší. To znamená, že jejich negativní působení je možno vyrovnat jinými, intenzivněji působícími faktory, i když takový postup by měl být spíše přechodným opatřením (například příplatky za zdraví škodlivé prostředí).

Pokud jde o faktor odměny, má v tomto směru podstatný vliv subjektivní názor na výši platu. Byl zjištěn významný vztah mezi subjektivním názorem na výši platu (jak dalece – podle názoru pracovníka – odpovídá vykonané práci) a mezi stabilizací, avšak nebyla shledána významná závislost mezi stabilizací a absolutní výší platu.

Závěr

Stabilizace mladých pracovníků v podniku je výsledkem adaptačního procesu nejen v oblasti pracovní, kde se adaptují v pracovním prostředí a pracovním kolektivu, ale i v oblasti mimopracovní, kde mladí pracovníci postupně přebírají a plní odpovědné společenské funkce, z nichž k nejdůležitějším patří založení rodiny a péče o ni. Stabilizace je tak ovlivňována

mnoha faktory a její řešení vyžaduje komplexní přístup.

Jakékoli zjednodušování, opomíjení nebo naopak nadsazování vlivu některých faktorů může vést k zkreslujícím závěrům jak při řešení konkrétních případů, tak i v obecném nazírání na problematiku mladých pracovníků. Výzkum této problematiky v o. p. Škoda potvrdil, že mladá generace není v podstatě orientována „spotřebitelsky“, jak se to někdy v denním životě zdá. Stabilizaci mladých pracovníků nejvíce ovlivňuje spokojenost s prací, možnost vykonávání takové práce, která odpovídá kvalifikaci a umožňuje perspektivní vývoj, spravedlivé uznání a ocenění práce a pomoc při řešení problémů spojených s adaptací ve společenském životě.

Резюме

Герман К.: Содействие стабилизации молодых работников на предприятии

Стабилизация молодых работников на предприятии является результатом процесса адаптации не только в трудовой сфере, адаптации к условиям рабочего участка и трудового коллектива, но и во внеарбочей сфере, в которой молодые работники постепенно начинают выполнять важные общественные функции, среди которых к важнейшим относятся основание семьи и забота о ней.

Стабилизация, таким образом, зависит от многих факторов и требует, следовательно, комплексного подхода. Любое упрощение, недооценка или переоценка влияния некоторых факторов может вести к ошибочному восприятию проблематики, а следовательно и неверным решениям в конкретных случаях.

Исследования на предприятии Шкода (г. Пльзень) подтвердили, что молодое поколение в основном ориентировано не «потребителски», как иногда кажется в быту. На стабилизацию молодых работников больше всего влияет удовлетворенность трудом, возможность выполнять работу, отвечающую квалификации и дающую перспективу роста, справедливая оценка выполненного труда, помощь в решении проблем, связанных с адаптацией в общественной жизни.

Summary

Herman K.: Contribution to the Stabilization of Young Workers in the Enterprise

The stabilization of young workers in the enterprise is the result of the adaptation

⁴ Podobné závěry viz Himál, J.: *Mládež a společnost*. Sociologický časopis, X, 1974, č. 4, s. 340.

process taking place not only in the area of work where they adapt themselves to their working environment and to their working teams, but also in the out-of-work area where young workers gradually take over and fulfil responsible social functions, the most important of which include the foundation and care of the family.

Due to this, stabilization is influenced by a multitude of factors and its solution requires a complex approach. Any simplification, omission, or, on the contrary, overestimation of the impact of certain factors may lead to ambiguous results both in solving concrete examples and in the general

conception of the problems of young workers.

The research of these problems carried out in the branch enterprise Škoda, Plzeň (Pilsen), bears out the fact that, in substance, the young generation is lacking the „consumer orientation“ it sometimes appears to have in everyday life. The stabilization of young workers is most strongly affected by the satisfaction with work, by the possibility to perform a kind of work corresponding to the qualification level and facilitating prospective development, by a just acknowledgement and evaluation of work, as well as by the assistance given in solving problems connected with adaptation in social life.