

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií



Diplomová práce

Bc. Petra Komárková

Sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. 4. 2018

.....
Bc. Petra Komárková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří mi věnovali pro účel této práce svůj čas. Zejména vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Tomáši Čechovi, PhD., za jeho odborné vedení, cenné rady, náměty, vstřícnost a ochotu.

Dále patří poděkování všem respondentům, kteří se podíleli na výzkumné části diplomové práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Petra Komárková
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Tomáš Čech, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě
Název v angličtině:	Social climate and workplace relations in public administration
Anotace práce:	<p>Cílem této diplomové práce je popsat hodnocení klimatu a vztahů pracovníky veřejné správy konkrétního oddělení. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První teoretická část, nám vymezuje základní pojmy sociálního klima, dále se zaměřuje na sociální vztahy uvnitř pracovní skupiny a jejich možné negativní fenomény ovlivňující klima daného pracovního oddělení. V neposlední řadě zmiňujeme základní dělení veřejné správy a charakteristiku Městského úřadu Zábřeh.</p> <p>Praktická část je postavena na kvalitativní výzkumné strategii. Cílem výzkumu bylo analyzovat, jaký vliv má na celkovou spokojenost a pracovní výkon sociální klima a vztahy u pracovníků ve veřejné správě určitého oddělení. Data pro výzkumné šetření byla získávána formou polostrukturované interview, které bylo vedeno s respondenty, jež splňovali</p>

	<p>kritéria stanovená pro výběr výzkumného vzorku. Výzkum se zde zaměřuje na hodnocení klimatu a vztahů zaměstnanců veřejné správy uvnitř jejich oddělení, dále na vzájemné kolegiální vztahy na pracovišti, jejich pracovní motivaci, způsoby odměňování či samotnou působnost pracovního prostředí na utváření klima.</p> <p>V závěru empirického šetření jsou výsledky rozhovorů diskutovány.</p>
<p>Klíčová slova:</p>	<p>Sociální; klima; vztahy; veřejná správa; pracovní; skupina; motivace; prostředí; negativní; respondent; vedení; spokojenost; kolegiálnita; městský úřad</p>
<p>Anotace v angličtině:</p>	<p>The aim of this diploma thesis is to describe the evaluation of the climate and relations among public administration's employees in the concrete division. The thesis is divided into two parts- theoretical and practical.</p> <p>The first one, theoretical part defines the basic concepts of social climate. It is also aimed at social relations inside the group of employees and these relations's possible negative phenomena influencing the climate of the division. Last but not least is to be mentioned the basic division of the public administration and characteristics of the City office in Zábřeh.</p> <p>Practical part is built upon qualitative research strategy. The aim of the research was to analyze what is the influence of the social climate and relations among public administration's employees in the concrete division. The data for research were gained in the form of semi-structured interview which was lead with respondents meeting the criteria set for research sample's choice.</p>

	<p>This research is aimed at evaluation of the climate and relations among public administration's employees in their division, mutual relations of colleagues at their workplace, their work motivation, the ways of rewarding and at the influence of work environment on the process of making the work climate.</p> <p>In the end of empirical research the results are being discussed.</p>
Klíčová slova v angličtině:	Social; climate; relations; public administration; working; group; motivation; environment; negative; respondent; leadership; satisfaction; collegiality; city office.
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 – Rozhovor s respondenty
Rozsah práce:	98 s.
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Sociální klima.....	12
1.1 Vymezení pojmu.....	12
1.2 Sociální klima na pracovišti	13
1.2.1 Sociální normy, hodnoty a tradice pracovní skupiny	15
1.3 Činitelé sociálního klimatu	18
1.4 Vlastnosti sociálního klimatu.....	19
1.4.1 Zdravé klima	20
1.4.2 Narušené klima.....	21
2. Sociální vztahy.....	22
2.1 Sociální vztahy na pracovišti	22
2.1.1 Formální a neformální vztahy na pracovišti	25
2.2 Sociální komunikace a interakce v pracovní skupině	26
3. Negativní fenomény ovlivňující klima	28
3.1 Mobbing	29
3.1.1 Vymezení pojmu mobbing	29
3.1.2 Formy mobbingu	30
3.1.3 Fáze mobbingu	31
3.1.4 Prevence mobbingu	32
3.2 Kyberšikana na pracovišti.....	33
3.3 Syndrom vyhoření	33
3.3.1 Vymezení a příčiny syndromu vyhoření	34
3.3.2 Fáze syndromu vyhoření	35
3.3.3 Opatření a prevence.....	36
4. Veřejná správa.....	38
4.1 Státní správu.....	38
4.2 Samosprávu.....	39
4.2.1 Územní samospráva	39
4.2.2 Zájmová samospráva.....	39
4.3 Charakteristika Městského úřadu	40

PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5. VÝZKUMNÁ ČÁST.....	43
5.1 Kvalitativní výzkumné metody	43
5.2 Cíl výzkumu.....	44
5.2.1 Dílčí úkoly	44
5.3 Výzkumné otázky	45
5.4 Výzkumný vzorek.....	45
5.5 Etika výzkumu.....	46
5.6 Design výzkumu.....	46
5.6.1 Kvalitativní výzkumná strategie.....	46
5.6.2 Rozhovor	47
5.6.2.1 Interpretace rozhovorů	49
5.7 Metoda kódování	57
5.7.1 Kategorizace	58
5.7.2 Axiální kódování	66
5.7.3 Selektivní kódování	68
6. DISKUZE	69
ZÁVĚR	72
SEZNAM LITERATURY	74
SEZNAM ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

V průběhu svého života téměř každý člověk naváže nespočet sociálních vztahů, které jsou pro konkrétního jedince více či méně příjemné, některé udržuje jen z důvodu, že to okolnosti vyžadují, či dokonce protože je udržovat musí. Kvalita těchto vztahů má pak bezpochyby vliv na kvalitu jeho života. Jinak tomu není ani v prostoru pracovního prostředí, kde právě z hlediska množství času stráveného na pracovišti mohou vztahy vznikat, případně sociální klima negativně ovlivňovat.

Motiv pro psaní této diplomové práce jsem našla v rámci povinné školní praxe, kterou jsem absolvovala na Městském úřadu správního odboru na oddělení dopravy. Zde jsem měla možnost, jako nestranná osoba za několik málo dní vyzorovat, jaká atmosféra tu panuje a jaké tu jednotlivé sociální vztahy mezi pracovníky tohoto oddělení převládají.

Tato myšlenka mě přivedla ke snaze pokusit se na tomto pracovním oddělení zmapovat klima a vztahy na pracovišti, které se vztahují k mé diplomové práci, kterou jsem na zadané téma měla zpracovávat.

Cílem této diplomové práce bude popsat hodnocení klimatu a vztahů pracovníky veřejné správy konkrétního oddělení ve veřejné správě.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První část nám poskytuje teoretické poznatky a je rozdělena do celkem čtyř kapitol. Vymezuje sociální klima, sociální vztahy, negativní vztahy na pracovišti a veřejnou správu.

V první kapitole se zaměříme na vymezení pojmu sociální klima, objasnění jeho významu, dále pak na jeho významné činitele, které sociální klima utváří a jeho vlastnosti. Druhá kapitola vymezuje sociální vztahy jako vztahy mezilidské, kde se zaměříme především na sociální skupiny, sociální a interpersonální vztahy, vztahy formální a neformální nebo komunikační a interpersonální vztahy. Třetí kapitola obsahuje popis negativních vztahů na pracovišti a jejich možné dopady, s tím související negativní fenomény ovlivňující samotné pracovní klima, kde se konkrétně zaměříme na mobbing, kyberšikanu na pracovišti a syndrom vyhoření. Poslední kapitola pak vymezuje hlavní znaky a dělení veřejné správy společně s charakteristikou Městského úřadu Zábřeh.

Druhá, empirická část diplomové práce, nám již vymezuje samotného výzkumné šetření v podobě rozhovorů s pracovníky oddělení.

Hlavním cílem výzkumného šetření je zmapovat, jaký vliv má na celkovou spokojenost a pracovní výkon sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě Městského úřadu na úseku oddělení dopravy.

Dílčí cíle

- Vymezit základní pojmy sociálního klima a vztahů na pracovišti.
- Zjistit, jaká na pracovišti panuje dlouhodobá atmosféra.
- Zjistit, jaké sociální vztahy na oddělení převládají.
- Zjistit, jak celkové zaměstnanci vnímají a hodnotí své pracovní prostředí a co by případně chtěli změnit.
- Zjistit, zda ohodnocení, odměňování a interpersonální vztahy pozitivně motivují pracovníky k vyšším výkonům.
- Zjistit, jak tyto problémy odstranit a vyřešit pro zajištění plynulého chodu a spokojenosti pracovníků.

Pro praktické šetření diplomové práce bude zvolen kvalitativní přístup a jako výzkumný nástroj polostrukturovaný rozhovor s respondenty oddělení.

Základním přístupem pro kvalitativní šetření naší práce bude metoda analýzy zakotvené teorie. Tato metoda je pro naši práci, v rámci zmapování sociálního klima a vztahů na pracovišti výchozím bodem.

Výzkum se tedy zabývá především vnímáním sociálního klimatu a vztahů uvnitř oddělení u jednotlivých zaměstnanců. K získání dat bude použita metoda polostrukturované interviewu (rozhovoru) s otevřenými otázkami. Tuto metodu jsem si zvolila z důvodu předem stanovených výzkumných otázek s možností svobody dotazovaného při volněji utvářeném rozhovoru. Získané údaje budou analyzovány pomocí kódování.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Sociální klima

První kapitola pojednává o vymezení pojmu sociální klima, o jeho činitelích, vlastnostech. Za sociální klima lze také označit pracovní klima, klima organizace, organizačně podnikové či podnikové prostředí. Odborná literatura tento pojem také označuje jako atmosféru, sociální ovzduší, sociální pohodu /nepohodu nebo náladu na pracovišti.

1.1 Vymezení pojmu

Za sociální klima je považován charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, tedy jejich celkové ladění (Pauknerová, 2012, s. 197). Lze tak tvrdit, že sociální klima určitým způsobem podmiňuje pracovní jednání a chování pracovníků, jejich průběh i výsledky pracovní činnosti. Sociální klima se utváří v procesu společné pracovní činnosti, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnou možností jejich naplnění. Pro svůj, do značné míry svůj emocionálně podmíněný, obsah bývá také označováno jako **klima psychologické** (Pauknerová, 2012, s. 197).

Vymezení pojmu sociální klima se dá použít dle Řezáče (1998, s. 169) „*k označení emočního naladění ve skupině, která je však stabilizovaná a relativně stálá a díky tomu se tak stává příznačným rysem života v určité pracovní skupině.*“

Nakonečný (2005, s. 107) klima charakterizuje, jako: „*celkový dojem zaměstnance z prostředí organizace, již je členem, její mentální image, který ovšem může být interindividuálně odlišný, nicméně má obvykle výrazné společné znaky*“. Hovoří tedy jak o mentálním obrazu dané organizace, tak také zmiňuje dle něj jednu z nejdůležitějších složek mezilidské vztahy, především pak jejich způsob řízení.

Sociální klima nám Vochozka, Mulač a kol. (2012, 226) charakterizuje jako: „*Typ převládajících vztahů mezi pracovníky podniku.*“ Tedy v podnikovém kolektivu se jedná o soubor převládajících organizačních, a především pak sociálních vazeb na pracovišti.

Dle autorů se zaměstnanecké vztahy odrážejí na kvalitě mezi lidskými vztahy v organizaci i u jednotlivých pracovních skupin a jsou základním faktorem pro utváření sociálního klimatu organizace (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 226).

1.2 Sociální klima na pracovišti

Sociální klima se týká vzájemných vztahů mezi pracovníky určité skupiny. Jako klima, lze také označit jakousi pomyslnou pracovní pohodu. Někteří odborníci klima chápou jako synonymum k sociální atmosféře, prostředí nebo kultuře.

Sociální klima v určité pracovní skupině nám vyjadřuje specifiku dané skupiny a vytváří se v procesu pracovní činnosti. Tyto mohou především vedoucí pracovníci sociální klima ovlivňovat celou řadou dílčích aktivit (faktorů).

Faktory, které sociální klima pracovní skupiny ovlivňují:

- systém vedení,
- organizační vyspělost,
- zájem o perspektivy pracovníků,
- postoje a chování k lidem, aj. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 226).

Sociální klima na pracovišti můžeme také přirovnat k jakémusi pomyslnému naladění pracovníků a celého podniku (Bělohávek, 2005, s. 100).

Dle Dvořákové (2004, s. 115) můžeme sociální klima chápat, jakožto: „*Atmosféru, která je vytvářena vlivem určité kvality sociálních vnitřních vztahů v podniku či sociálním systému organizace.*“

Sociální klima tímto podléhá:

- a) interním vlivům** jako např. systému pracovních podmínek, péče o zaměstnance či sociálně strukturu zaměstnanců
- b) externím vlivům** životních podmínek zaměstnanců podniku nebo celkové politické, hospodářské situaci státu apod. (Dvořáková, 2004).

Názory pracovníků skupiny na způsoby, jakým stylem, jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a to jak z pozice vedoucího nebo z pozice podřízeného, při vzájemném jednání, se na sociálním klimatu také hodně odráží. To, jak dobré nebo špatné sociální klima v podniku dlouhodobě převládá, z velké části ovlivňují vztahy s vedením organizace. Zda se s podřízenými zaměstnanci jedná ohleduplně, slušně a panuje zde navzájem důvěrná atmosféra. Tyto harmonické pracovní vztahy, jsou dalším ovlivňujícím faktorem při správném fungování a udržování zdravého klima. Oproti zdráhavé a nechtěné poslušnosti, by vztahy měly vycházet ze zájmu chtěného a zpravidla dobrovolného (Amstrong, 2007, s. 632).

V neposlední řadě má na vytváření sociálního klimatu ve skupině vliv oddanost pracovníků a to, zda a jak vedení své podřízené vnímá z hlediska zainteresovanosti jakožto své rovnocenné partnery (Amstrong, 2007).

Cejthamr (2005, s. 269) sociální klima označuje jako: *„obtížně definovatelné, ale zároveň jasně vnímané. Týká se to hodnot, pocitu sounáležitosti, partnerství, atmosféry i morálky na pracovišti.“*

Dle jeho názoru, je sociální klima založeno na vnímání vnitřního prostředí zaměstnanci, které současně ovlivňuje jejich chování. Toto označuje za hodnotu relativně trvalou. Klima organizace je charakterizováno mezilidskými vztahy mezi zaměstnanci a vedením, které je tak možné chápat jako vzájemnou důvěru. Vztah nadřízenosti a podřízenosti je pak zejména dán vzájemným působením cílů, řídicími styly a procesy, individuálním chováním jedinců a formálních struktur (Cejthamr, Dědina, 2005).

Nyní se zaměříme na jednotlivé faktory pro zdravé podnikové prostředí.

V rámci zlepšení sociálního klimatu na pracovišti jde zejména o následující body:

- *rovné podmínky a spravedlivé zacházení se všemi pracovníky,*
- *odpovídající manažerský styl řízení a chování,*
- *vzájemná podpora, důvěra a pocit uznání,*
- *integrace organizačních, podnikových a osobních cílů,*
- *možnost podílení se na demokratickém rozhodování,*

- *otevřená diskuze o problémech,*
- *snaha o odstranění možných konfrontací,*
- *odpovídající organizační struktura,*
- *chápaní individuálních vlastností a chování,*
- *respektování lidských potřeb,*
- *na pozitivní motivaci založený rovný systém odměňování,*
- *smysluplnost pracovní náplně,*
- *zájem o kvalitu pracovních podmínek,*
- *loajalita a pocit, že jsem ceněným a platným členem pracovní skupiny,*
- *příležitost pro karierní postup a osobní rozvoj*

(Cejthamr, Dědina, 2005, s. 269).

1.2.1 Sociální normy, hodnoty a tradice pracovní skupiny

Na charakter a utváření sociálního klimatu zde působí řada faktorů. Jsou to zejména **sociální normy** a způsoby jejich prosazování, postavení pracovní skupiny v sociálním systému celé organizace (podniku), míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, způsob vedení lidí v organizaci, osobní zvláštnosti pracovníků, zejména pak přístup převládajícího stylu řízení vedoucího pracovníka k celé pracovní skupině, tak i k jednotlivým členům organizace (Pauknerová, 2012. s. 197).

Významnou roli zde hrají také osobnostní rysy pracovníků. Dominance nebo naopak submisivnost, nepřátelský postoj či laskavost, sebejistota, ale ne nadřazenost, přátelský postoj a přístup k lidem apod. (Bedrnová, 1998).

Sociální normy

V pracovní skupině sociální normy představují nepsaná, pracovní skupinou přijatá a většinou členů **respektovaná pravidla jednání a chování** (Brooks, 2003).

Zvláště se pak dotýkají následujících oblastí života pracovní skupiny:

- **Ovlivňují pracovní výkonnost**

V této oblasti sociální normy utvářejí a současné odrážejí psychologické klima regulující jejich výkonnost. Z pravidla jedince vedou ke snaze přizpůsobit svou výkonnost k jakési průměrné, střední výkonnosti v pracovní skupině.

- **V rámci sociální interakce upravují způsob a formy vzájemného kontaktu jednotlivých členů skupiny**

Obvykle se vymezují tím, co se má a co se smí a může, ještě toleruje, co se již nesmí, a to včetně uplatňování sankcí za nevhodné či nežádoucí chování (sociální izolace, ostrakismus, aj.) a jednání žádoucí v podobě poskytování určitých výhod a odměn.

- **Míra respektování norem a předpisů formální povahy**

Skupinou formálně přijaté požadavky se často stávají neformálními normami regulujícími celkový chod dění ve skupině. Samotné dodržování a respektování sociálních norem jednotlivými pracovníky, bývá více či méně přísně sledováno a sankciováno (Pauknerová, 2012, s. 203).

Hodnoty

Jsou odrazem významnosti, důležitosti určité kvality jevů či předmětů. Z jedné části jsou dány objektivně, z další části jsou pak hodnoty podmíněny i subjektivně. Existují i hodnoty relativně nezávislé na vědomí konkrétních jedinců, vztahem ke skutečnosti se však její určité kvality hodnotami stávají. Hodnotová orientace určitého jedince je potom zcela dána konkrétním vyjádřením toho, čemu dotyčný člověk dává přednost a má pro něj především osobní význam (Lukášková, Nový, 2004. s. 176).

I u pracovní skupiny lze pozorovat hodnotovou orientaci. Vytváří se však dlouhodobě, a to jako produkt vnitřního života skupiny, kdy bývá spjata i s jejími cíli (Zahrádková, 2005).

Tato orientace je jedním z významných regulátorů veškeré činnosti jednotlivých pracovníků, tak i celé pracovní skupiny, kdy ovlivňuje i vztahy pracovníků k podniku. K jejímu utváření, resp. ovlivňování je potřeba věnovat v řízení zvlášť náležitou pozornost (Zahrádková, 2005, s. 176).

Hodnotová orientace u pracovní skupiny se dotýká nejrůznějších stránek jak pracovního, tak i osobního života členů pracovní skupiny, zvláště:

- míry pracovního nasazení,
- charakteru a obsahu vykonané práce,
- odměn za pracovní výkon,
- složitého komplexu v pracovních podmínkách,
- oblasti pracovních a životních perspektiv, a to jak pracovní skupiny jako celku, tak i jejich jednotlivých členů (Pauknerová, 2012, s. 204).

Tradice

Představují souhrn zvyklostí, které se vytvořily v průběhu existence pracovní skupiny (pravidelné pořádání oslav, jubileí, společenských událostí, aj.).

Tradice jsou relativně pevné, trvalé, neměnné způsoby jednání a vzájemného působení, jako např. vzájemné hodnocení členů ve skupině. Vliv na jejich výkonnost je závislý na jejich povaze (Pauknerová, 2012, s. 203).

1.3 Činitelé sociálního klimatu

Významnou složkou, která utváří podobu a účinky klimatu jsou činitelé, nebo tzv. determinanty. To, jak na sebe vzájemně působí se odráží na utváření klimatu, stejně i tak, v jakém prostředí samotné klima vzniká (Lašek, 2001, s. 44).

Na utváření sociálního klima má vliv nepřeborné množství činitelů. Můžeme konstatovat, že je závislé jak na fyzickém prostředí (kanceláře, vybavení interiéru apod.) tak na technologickém vybavení či samotných členech organizace.

Stein, Winterstein (1999, s. 136) rozlišují dva druhy činitelů, které determinují klima pracoviště:

- a) Osobnostní činitelé – zde patří např. znaky osobní situace (doba zaměstnanosti), společensko – demografické znaky, psychologické znaky, aj.
- b) Situační činitelé – jakožto velikost organizace, styl vedení, technologie v podniku, prostředí podniku, úkoly podniku, aj.

Pro naši práci jsou však stěžejní vztahy, které ovlivňují právě sociální dimenzi klimatu na pracovišti. Franková a kol. (1997, s. 181–182) sem zahrnuje **determinanty**:

- *způsoby prosazování,*
- *sociální normy,*
- *úspěšnost pracovní skupiny v dobře odvedené práci,*
- *způsob vedení lidí na pracovišti,*
- *přístup vedoucího k členům pracovní skupiny,*
- *osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků organizace,*
- *styly řízení uvnitř organizace,*
- *osobnostní rysy (dominance, submisivita),*
- *postavení sociální skupiny atd.*

1.4 Vlastnosti sociálního klimatu

Sociální klima může na pracovišti nabývat různé podoby. Tyto podoby mohou do určité míry však záviset na samotných jedincích, které klima společně v organizaci utvářejí.

Pokud si zaměstnanci vzájemně důvěřují, navzájem se neomezují, ale naopak podporují, klima může být z dlouhodobého hlediska vnímáno jako pozitivní (Šmíd, 1985, s. 51).

Jestliže se chceme zabývat sociálním klima podniku, musíme znát a uvědomit si i jeho vlastnosti. Řezáč (2010, s. 103) jej **charakterizuje a vidí následujícím způsobem:**

a) Pozitivní vlastnosti sociálního klimatu

- *podpora (facilitace),*
- *přijetí kolektivem,*
- *přátelství (afiliace),*
- *schopnost sebeprosazení,*
- *svoboda projevu,*
- *volnost ve vzájemných sociálních vztazích,*
- *důvěra k sociálním aktivitám jedince,*
- *citová rezonance.*

b) Negativní vlastnosti sociálního klimatu

- *ztížení (inhibice),*
- *odmítání kolektivem,*
- *nepřátelství (hostilita),*
- *omezování ve vzájemných vztazích,*
- *nedůvěra k sociálním aktivitám jedince,*
- *sociální chlad (Řezáč, 2010).*

1.4.1 Zdravé klima

Dle Bedrnové a Nového (1998) je nutno respektovat určité vnitřní a vnější faktory, které vedou k vytvoření úspěšné týmové práce, a z toho i vytvoření přiměřené atmosféry na pracovišti.

- Jako rušivý faktor by neměly být chápány rozdílné názory.
- Vzniklé konflikty by se neměly nechávat nevyřízené, ale naopak projednat a objasnit.
- Vyvarovat se nepřímého jednání.
- Názory, nebo zkušenosti o nichž se pochybuje by neměly existovat.
- Každý by měl uznávat toho druhého, jakožto rovnocenného partnera.
- Členové týmu by měli uznávat stejné informace v nichž se vzájemně shodují.

O zdravé klima na pracovišti se jedná, pokud zde vládne vzájemná vstřícnost, spolupráce, radost z práce, která jako výsledek od člena přináší nejlepší výkon a spokojenost celého kolektivu (Bláha, 2005).

Základní znaky zdravého klimatu na pracovišti:

- Podpora a důvěra k zaměstnancům.
- Přijetí a uznání.
- Spravedlivý systém odměňování.
- Osobní rozvoj a daná příležitost.
- Užitečnost a smysluplnost práce.
- Znat potřeby zaměstnanců.
- Diskuze konfliktů.
- Optimální organizační struktura .
- Spravedlivý přístup k zaměstnancům, atd. (Bláha, 2005).

1.4.2 Narušené klima

Tam, kde je klima narušené, je velký předpoklad i k nárustu velkého počtu konfliktů. Narušené klima je provázáno určitými jevy (Bedrnová, Nový, 1998, s. 475). Především jde o jedince s nedostatkem flexibility směřující k uzavřenosti a snaze vyhnout se kritice v kolektivu.

Negativní klima je způsobeno mnoha faktory, jako např. striktní dodržování předpisů s nemožností je změnit, byrokracie, nedostatek v oblasti informativnosti, či sobecké jednání pracovníků. Tyto všechny a další faktory mohou vést v týmu k negativnímu narušení klimatu na daném pracovišti (Štikar, 1996).

Právě Bedrnová (Bedrnová, 1998) poukazuje na podněty, jejichž základy jsou založené na následujících kulturách, které jsou neefektivní a obvykle dochází k jejich vnitřnímu rozpadu.

Jedná se o:

- a) **Nátlakové kultury** – kde převládá především perfektní řád, smysl pro detail, nemůže se zde nic ponechat v náhodě, organizace je do nejmenších detailů propracována, detail a perfekcionalismus jsou hlavními faktory a největším ohrožením je chaos.
- b) **Schizoidní kultury** – v tomto typu kultury se střídá ostýchavost, plachost, diskuse, nejlépe je se držet zpátky. Současně zde však probíhá boj o moc, touha po kariéře, nadšení, velice je těžké se v této oblasti zorientovat.
- c) **Paranoidní kultury** – neustálé sledování činností ostatních pracovníků, zvýšená pozornost na nové situace, především permanentní strach a obavy z ohrožení nejrůznějšího typu na pracovišti.
- d) **Depresivní kultury** – denní chod na pracovišti určuje jak jednat, převládají zde negativní pocity a strach z toho, že se nemůže nic a začas stihnout a jen málo věcí se dá ovlivnit.
- e) **Dramatické kultury** – zde dochází k soustředění kolem jedné osoby charismatického chování, kterou si lidé idealizují, jsou na ni závislí a veškeré rozhodnutí činí sama. Podstatné pracovní základy se často ruší, jeví se a opírají pouze o intuici a spontánnost (Štikar, 1996).

2. Sociální vztahy

V rámci chodu na pracovišti vzniká celá řada vzájemných vztahů na různém stupni formálnosti, jak již mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, zaměstnanci a zaměstnavateli, či mezi jednotlivými odbory oddělení atd. (Dušková, 2005).

2.1 Sociální vztahy na pracovišti

Na pracovišti je chápán význam sociálních vztahů především tím, že právě u těchto vztahů dochází k uspokojování **sociálních potřeb** jedince.

K těmto potřebám zejména patří:

- sociální kontakt,
- přijetí a poskytnutí pomoci,
- někoho ovládat, někomu se podřizovat,
- být přijímán, potřeba náležet k určité skupině lidí,
- nalézat osoby blízké k vlastní hodnotové orientaci,
- sociální jistota (Pauknerová, 2012, s. 194).

Z pohledu výše uvedených sociálních potřeb věnuje sociální psychologie práci určitou pozornost **specifickým typům sociálních vztahů**, které se v rámci začlenění člověka do společnosti rozvíjí do jednotlivých sociálních skupin:

- **Vztahy vzájemných nároků:**

Pracovní skupina v počátcích formuluje a utváří své požadavky na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupinu jako celek vedoucí pracovník.

Postupně se však „přidávají“ i ostatní pracovníci se svými nároky a očekáváními, a to jak z hlediska svých spolupracovníků, tak i z hlediska vůči vedoucímu pracovní skupiny.

- **Vztahy vzájemné odpovědnosti:**

Jedná se o odpovědnost za plnění zadaných pracovních povinností jednotlivce, tak ale i za splnění úkolů skupiny, za všechny její členy.

- **Vztahy vzájemné spolupráce:**

Jedná se o schopnost a ochotu jednotlivých pracovníků, preferovat zájmy a potřeby pracovní skupiny (podniku) před zájmy sobě vlastními.

- **Vztahy vzájemné pomoci:**

Kdy jejich existence dodává pracovníkům vnitřní pocit jistoty, spolehnout se na spolupracovníky v dobách případné tísně a nesnáží

- **Vztahy konkurence:**

Jedná se o přirozenou tendenci jedince vyniknout ve své profesi, moci uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Jsou-li však citlivě usměrňovány mohou tyto napomoci ke zvýšení výkonnosti jak jednotlivců, tak i celé pracovní skupiny. V opačném případě, jedná-li se o vztahy, které v sobě skrývají nebezpečí přeměny, a to do vztahu nežádoucího, nepřiměřeného soupeření a rivality, může chod efektivní činnosti jak mezi jednotlivci, tak i skupinami v podniku toto chování značně narušovat až znemožňovat (Pauknerová, 2012, s. 195).

Sociální vztahy na pracovišti lze také vidět jako vztahy:

1. **mezi vedoucími a vedenými pracovníky;**

2. **mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic.**

V prvním případě se jedná o **vertikálně orientované** vztahy, v nichž důležitou roli hraje **hierarchie pozic**. V této hierarchické struktuře hraje vedoucí (manažer) nadřazené postavení, tzn. postavení s vyšší odpovědností a pravomocí.

V praxi často bývá jeho vedoucí postavení podpořeno řadou dalších vnějších charakteristik, tj. **symboly moci**, kdy mezi ně patří např. služební automobil, komfortnější vybavení kanceláře, formálnější či kvalitnější oblečení apod.

V případě druhém jde o **vztahy horizontální**, tzn., že vztahy sociálních pozic jsou na stejné úrovni. Jedná se o vztahy spolupracovníků v rámci pracovních skupin, případně

o vztahy mezi spolupracovníky různých pracovních skupin v podniku (Pauknerová, 2012, s. 195).

Pracovní skupiny se od sebe mohou lišit z hlediska převládajícího charakteru vztahů. Pro většinu skupin jsou tak charakteristické vztahy přátelské a kolegiální. Lidé si zde vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní, tolerantní, ve skupinkách obvykle snadno spolupracují a tímto dosahují dobrých pracovních výsledků.

Působí-li vztahy uvnitř skupiny ve směru důvěry a podpory, spolupráce, vytváří se tak vyšší soudržnosti skupiny tzv. **skupinová koheze**. Tuto posiluje postupné vytváření neformálních skupinových norem, které jsou spojené s určitými normami a sankcemi. Z empirického výzkumu je prokázáno, že čím vyšší je kohezivita skupiny, tím přísněji jsou členy skupiny dodržovány skupinové normy (Nakonečný, 1998). Z provedených výzkumů v této oblasti přitom vyplývá, že pracovní skupiny s vysokou mírou kohezivity, které jsou identifikované s cíli podniku, jejichž normy nejsou v zásadním rozporu s normami příslušné organizace, zpravidla dosahují vysokých výkonů a charakterizuje je nízká úroveň fluktuace a absentérismu (Pauknerová, 2012, s. 196).

Obrázek č. 1



Kruhové schéma vývoje a vlivu kohezivity (Nakonečný, 1998).

2.1.1 Formální a neformální vztahy na pracovišti

Takové pracovní skupiny často charakterizuje i **větší intimita skupinového dění** a také **vyšší míra stability skupiny**.

Každá pracovní skupina obsahuje dle Nového (2002, s. 134), určité charakteristické znaky:

- společné pracovní cíle či motivy, které pracovní skupinu oddělují od okolí,
- oddělené pracovní prostředí (kanceláře),
- vzájemné vztahy mezi spolupracovníky,
- činnost, jejímž základem dochází k uspokojování lidských potřeb,
- systém hodnot spojených s pracovními podmínkami a skupinovým vědomím.

Naopak existují i jiné pracovní skupiny, pro které jsou charakteristické vztahy konkurenční (soupeřivé). V nich hrají nepříznivé role nepřátelství, podezíravosti, kdy za těchto okolností jsou lidé jen vzácně schopni spolupráce (Pauknerová, 2012, s. 196).

Z tohoto hlediska lze vztahy na pracovišti členit na vztahy:

1) Formální vztahy

Tyto vyplývají z organizační struktury sociálních útvarů. Ve vztahu ke konkrétnímu jedinci jsou předem stanoveny a dány určité organizační formy a pravidla dle pracovního a organizačního řádu podniku. Jedinec do nich v rámci součástí celku vstupuje z venku, kdy některé z platných pravidel a norem přijme, další toleruje a některé může odmítat.

2) Neformální vztahy

Na základě svých subjektivních potřeb a preferencí (sympatie a antipatie) začíná člověk vyhledávat a komunikovat více, jiným se naopak vyhýbá, nebo je dokonce ignoruje. Tímto si pak vytváří tzv. „*Sít' neformálních vztahů a kontaktů*“ v jehož rámci se identifikuje s podnikem, pracovištěm a v neposlední řadě s lidmi v něm (Pauknerová, 2012, s. 194).

2.2 Sociální komunikace a interakce v pracovní skupině

Komunikace v pracovní prostředí má ráz sociálního procesu, jehož obsahem je výměna informací. Tato výměna se podílí na všech základních činnostech, které se odehrávají jak prostřednictvím přijímání informací, projednávání, ukládání a schvalování úkolů, jejich sledování, kontrola či způsoby hodnocení samotných výsledků (Pauknerová, 2012, s. 204).

Způsob, jakým se informace předává a přijímá především závisí na osobnostních vlastnostech účastníků, na jejich vzájemném společenském a funkčním vztahu. Velké osobní či funkční rozdíly mohou komunikační proces značně ztížit (Heger, 2012).

Výměny informací a její úroveň v určité společenské struktuře v rámci podniku (jak již základní pracovní skupina či sociální systém) je do určité míry závislá i na činnostech vedoucího pracovníka a jeho přístupů k vedení lidí (Foret, 2008).

Dobře nastavené podmínky a procesy umožňují zdravou a plnohodnotnou sociální komunikaci a interakci, které pomáhá utvářet zdravé klima a sociální vztahy na pracovišti (Bednář, 2013, s. 176).

Komunikace v pracovní skupině slouží k upevnování spolupráce, a to na základě vzájemného porozumění. Používá se k možnosti překonání rozporů v odlišných názorech a postojích, k vysvětlení případných nejasností či cirkulací informací, nápadů a námětů mezi pracovníky. Díky tomu se pak předpokládá, že tok informací má v podniku dostatečně „volný prostor“ (Mikulaščík, 2003).

Bednář (2013, s. 176) chápe kromě vlivů a podmínek na utváření sociálního klimatu a vztahů na pracovišti, které přímo působí na:

- kvalitu a úroveň mezilidských vztahů,
- pracovní motivaci,
- spokojenost a soudržnost kolektivu,
- ochotu, aktivnímu věnování a dosahování vytýčených pracovních cílů a úkolů,

sociální komunikaci a interakci uvnitř pracovního oddělení jako vůbec jeden z nejzásadnějších faktorů.

Vymezení těchto komunikačně příslušných cest v pracovním prostředí je úkolem určitého řadu, který stanovuje:

- co má být sděleno,
- kdo má sdělení zpracovat,
- kdo ho má přijmout,
- jak má být sdělení předáno,
- kdy a kde má být předáváno,
- jak má být výsledek kontrolován

(Pauknerová, 2012, s. 205).

3. Negativní fenomény ovlivňující klima

Cílem této kapitoly je přiblížit negativní vztahy, které se mohou na pracovišti objevit. Zaměříme se tak na zdroje konfliktu mezilidských sociálních vztahů a na psychické aspekty a zejména pak na dopady mobbingu, kyberšikany na pracovišti či samotného syndromu vyhoření.

Je velice mnoho příčin, který tento koloběh mohou zapříčinit. Jednou z nich je agresivní jedinec na pracovišti, který má touhu a ambice lišit se od ostatních spolupracovníků. Tímto nerespektuje pravidla organizace společnosti a tímto způsobuje negativní klima na pracovišti, vzájemné mezilidské spolupracovnické vztahy, spouští řadu konfliktů a napětí (Koubek, 2007).

Ne vždy jsou vztahy na pracovišti harmonické, někdy tyto pracovní vztahy nemusí ani vést ke stejnému cíli, a v některých případech naopak může dojít až k samotnému poškození organizace či podniku (Bednář, 2013, s. 9).

Toto vše má pak za následek pasivní přístup kolegů k tomuto problému, kteří se nesnaží nic řešit, pokud se však daná situace netýká přímo jich samotných (Křivohlavý, 2003).

Konflikty zažíváme každý den a patří k naší přirozené součásti běžného denního života. Jsou rozděleny do dvou skupin, z nichž jedna tvoří konflikty uvnitř nás – zde si řešíme a svádíme vnitřní boj sami se sebou.

Druhou skupinu pak tvoří konflikty, které řešíme s veřejností, např. s kamarády, rodiči, učiteli a se spolupracovníky. Velmi důležité je naučit se konflikty s rozmyslem zvládat a řešit. Konflikty, které budeme probírat budou tzv. interpersonální, vznikající na pracovišti.

Příčin tohoto **typu konfliktů**, může být hned několik:

Vnímání problémů a hodnocení – každý z nás má určitý názor a pohled, tzv. perspektivu, ale ta se nemusí shodovat s názory ostatních kolegů. Rozdílně se může například posuzovat snaha kolegy na pracovišti, kdy jeden snahu nechápe, druhý naopak obdivuje a jiný posuzuje kolegu jako příliš snaživého.

Rozdíly v motivech a cílech – zde se jedná zejména o nedostatek komunikace a kompromisu, tento problém většinou nastává při zadání pracovního úkolu, na kterém

pracuje více kolegů a každý z nich má určitý názor a očekávání, s nimiž ostatní kolegové nesouhlasí. Touto nesourodostí očekávání vzniká konflikt. Tato situace je řešitelná za předpokladu, že bude stanoven určitý postup a rozděleny úkoly tak, aby z přemíry očekávání ke konfliktům nedocházelo (Fehlau, 2003).

3.1 Mobbing

Pojem mobbing je v současné době stále závažným jevem, který se čím dál častěji objevuje na pracovišti. Tento jev můžeme charakterizovat jako psychické násilí, se kterým se v současné soutěživé době mohl každý z nás alespoň jednou setkat, nebo pro něj tento pojem není zcela neznámým.

3.1.1 Vymezení pojmu mobbing

U mobbingu se jedná o formu psychického týrání, kdy je oběť cílevědomě, systematicky a především opakovaně vedena k určité konkrétní osobě.

Beňo (2003, s. 9) charakterizuje mobbing jakožto: *„Nedostatečnou schopnost komunikovat, nedostačující osobnost, špatné způsoby chování a jednání s druhými lidmi, arogance a znevažování, neschopnost řešit konflikty a umět k nim otevřeně přistupovat.“*

V mnoha případech byl tento jev společností přehlížen či dokonce podceňován, ale díky tomu, že se o problému začalo veřejně a intenzivně mluvit jak již díky médiím, sociálním sítím, pracovním seminářům, školením apod., se slovo „mobbing“ stále více dostává do povědomí lidí. Česká republika, pro kterou se psychické pronásledování na pracovišti bohužel stalo běžné, se zapsala do evropské statistiky. V ní se uvádí cca 5–8% obětí mezi pracovníky.

Aktuální průzkum Univerzity Palackého v Olomouci ukazuje, že z 3750 oslovených zaměstnanců se s takzvaným mobbingem loni setkal každý pátý. Různé statistiky v České republice zaznamenávají těchto případů 6–8%. Toto číslo je opravdu hodně alarmující, a proto je zde bezesporu nutné, aby společnost o problému mobbingu byla informována, a především se mu umělo předcházet a stejně jako by se ho společnost měla naučit řešit. *„Nejvíce šikanovány jsou osoby s vysokoškolským vzděláním. Je jich zhruba 42 % přičemž na prvním místě je veřejný sektor“* (Čakirpaloglu, 2016).

3.1.2 Formy mobbingu

Rozlišujeme **tři základní formy mobbingu**:

- a) Mobbing – kdy se jedná o psychické násilí mezi osobami na pracovišti, a to v relativně stejné, nebo podobné pracovní sféře
- b) Bossing (pozn. anglicky boss – šéf) – zde je iniciátor útoků vedoucí pracovník vůči svým podřízeným zaměstnancům
- c) Staffing – opakované, cílené útoky z řad podřízených zaměstnanců vůči svému nadřízenému vedoucímu či celému vedení. Cílem je zde úplné znemožnění, zesměšnění nebo zničení firmy (Beňo, 2003).

Problémem mobbingu se zabývá Udo Mockel a vytvořil tzv. **třístupňový model**, který řeší konflikty na pracovišti prostřednictvím třetí nestranné osoby:

- 1) **Pojmenování konfliktu** – hlavní podmínkou je zjistit příčinu. Velice často dojde k závěru, že hlavním problémem, je přílišné přetěžování pracovníků, kteří svou práci nestíhají a poté poukazují na chyby svých slabších kolegů.
- 2) **Zpracování konfliktu** – zde je důležité najít společné řešení, a to za pomoci jak svých nadřízených, tak i ostatních kolegů.
- 3) **Urovnání konfliktů** – tím, že všichni souhlasí s vhodným řešením je problém vyřešen a uzavřen (Merg a kol., 2007, s. 134).

Za důležité se pokládá, aby se pracovník nepovažovat za oběť, ale především se snažil vzniklou situaci řešit (Huber, 1995). Dalším autorem, který se zabývá konfliktními situacemi na pracovišti je Koubek (2010, s. 338), dle něj je důležitá především otevřená komunikace, která zpětně vede k tomu, jak konfliktům předcházet. Dále by mělo být pracovní prostředí postaveno na vzájemné otevřenosti a důvěře, a to jak mezi nadřízenými, tak i řadovými pracovníky. Je potřeba, aby zaměstnanci v situaci, kdy problém nastane, měli pocit, že budou vyslechnuti, a především, že bude snaha na jej co nejdříve vyřešit.

3.1.3 Fáze mobbingu

Průběh mobbingu se dělí na čtyři fáze:

- 1. Fáze** – Mobbing vzniká velice pozvolna a nepozorován, je těžké jej rozpoznat v počáteční fázi. Velice často se jedná o nenápadné narážky, nemístné poznámky. V tomto okamžiku je velice důležité, aby oběť tyto drobné ataky neignorovala, jelikož časem mobber své útoky má v plánu zesilovat. Tyto útoky je nutné zavčas řešit, tedy v počátku, a ne problém ze strany oběti potlačovat a nemluvit o něm. Zde je zásadní velký problém, který dává příležitost k nástupu druhé fáze mobbingu.
- 2. Fáze** – V této už dochází k uplatňování k systematickému psychoteroru. Zde už nejde o náhodné vtipy či narážky, ale jde o cílené zesměšňování, napodobování a pomlouvání, které se šíří mezi kolegy. Tím, že mobbing cíleně poukazuje na chybnou práci, snižuje schopnosti a kvalifikaci oběti, neuděluje potřebné nové informace, spíše předkládá nepravdivé skutečnosti, které negativně ovlivňují pracovní výkon oběti. Stejně tak se mění postupem času i povahové rysy oběti ze společenského, veselého člověka se stává rozmrzelý introvert. U takto pronásledované osoby dochází k navyšování stresu, situaci přestává zvládat, začínají se objevovat krátkodobé absence, klesá pracovní výkon a sebedůvěra.
- 3. Fáze** – Pod stále větším nátlakem oběť neplní správně své pracovní úkoly a začíná se stávat centrem zájmu svých nadřízených. Období, které se takto vyvíjí, trvá odlišnou dobu, výzkum uvádí i dobu dvou let. V tomto období již došlo k úspěšnému závěru mobbera, který na oběť upozornil a došlo k vytvoření podmínek k odstranění oběti.

Obyčejně nadřízení začnou hledat viníka špatných výsledků na pracovišti, kde zpravidla označí za viníka oběť mobbingu. Navrhuje se někdy změna pracovního místa, ale právě to se nestává řešením. Na nějaký čas je oběť v klidu, ale obyčejně pověst, kterou mu vytvořil mobber a posléze bývalí kolegové, mohou opět spustit právě zmíněný mobbing.

- 4. Fáze** – Zde dochází ke společenskému vyloučení. Padne zde návrh o opuštění pracoviště za výhodných podmínek, jako je podepsání výpovědi dohodou, nebo kladný pracovní posudek. Dle právního hlediska nelze ukončit ze strany

zaměstnavatele pracovní poměr proti vůli zaměstnance, proto zde ze strany vedení může dojít k omezení přidělených úkolů, či pravomocí. Mzda je nadále vyplacená, však motivace k práci chybí, nastupují psychické problémy, pocity méněcennosti, až dochází k odchodu z firmy právě ze strany oběti. Po odchodu z práce zpravidla probíhá dlouhodobá rekonvalescence, ve které se nachází oběť ve velmi špatném zejména psychickém, ale i fyzickém stavu. Někdy dochází k brzkému nástupu na nové pracovní místo, ale málo kdy jsou výsledky na dobré úrovni, neboť nízká sebedůvěra a trauma z předchozího zaměstnání se odráží i v nové pracovní pozici (Kratz, 2005, s. 131, Svobodová, 2008).

3.1.4 Prevence mobbingu

Ke vzniku mobbingu může dle Svobodové (2008, s. 35) značně přispívat nízká úroveň etiky na pracovišti, negativní atmosféra nebo špatně nastavená firemní kultura. Na řešení těchto konfliktů a problémů jsou nápomocní např. sociální pracovníci, koučové, či psychologové s příslušným vzděláním zaměřeným k této problematice.

Samotná organizace by měla vycházet z poznatku vztahů jednotlivých oddělení na pracovišti a vytvořit tak pravidla, která budou závazná pro všechny zaměstnance. S těmito pravidly by měli zaměstnanci souhlasit. Za nejlepší se zatím jeví tzv. „kooperativní styl řízení“. Tato forma je založena na optimálním plnění úkolu, jež zajišťuje nadřazený a z toho pak plynoucí maximální spokojenost zaměstnanců. Další možností, jak zamezit patologickým vztahům na pracovišti je zavedení antimobbingových předpisů, pořádání školení, seminářů za účelem pracovníky v této problematice proškolení a poučení o důsledcích mobbingu, popřípadě provést průzkum formou dotazníků. Také pravidelné schůzky či sezení pracovníků, kteří se zde mohou svobodně vyjádřit, sdělit své postřehy z pracoviště a následně zvolit řešení vzniklého problému či vznikajícího problému, se kterým se však obrátí na svého přímého nadřízeného (Huberová, 1995, s. 130).

Za velmi důležité se považuje, kdy samotná oběť za včas rozpozná blížící se konflikt a pokud si za včas všimne určitých nežádoucích okolností, lze se závčas vyhnout dalším případným střetům Fehlau, 2003, s. 29).

3.2 Kyberšikana na pracovišti

Současná doba přináší rozvoj informační technologie, probíhající především v rámci telefonů, internetu, mailu, sociálních sítí.

Bohužel někdy kyberšikana vzniká zcela nevědomě, pouze jako vtip a strůjce tohoto vtipu nedomyšlí, jak může dotyčné osobě uškodit. Pokud chceme mluvit o šikaně, musí být útoky opakované, a to za účasti jednoho, nebo více útočníků, a tito jsou do kyberšikany zapojeni s hlavním cílem ponižovat a urážet svou oběť (Kratz, 2005, s. 29).

U kyberšikany existuje **několik forem**. Mezi ty nejčastější patří:

- Pronásledování oběti přes informační technologie – tzv. sexting;
- Nevhodně fotografie, které jsou zveřejňovány, a to za pomoci emailu, mobilního telefonu, sociálních sítí či zveřejňované fotografie se sexuálním obsahem;
- Stalking – patřící k nejzávažnějším formám kyberšikany, při které je oběť neustále pronásledována (Huber, 1995).

V prevenci kyberšikany je právě velice důležitý postoj nadřízeného pracovníka, který je schopen na pracovišti vytvořit dobré pracovní klima. Může také včasné rozpoznat a řešit především čas a efektivně, popřípadě nežádoucí vzniklé problémy na pracovišti.

3.3 Syndrom vyhoření

Pojem „Burnout“, neboli v překladu do českého jazyka tzv. vyhoření, byl původně spojován s alkoholismem, později se označení rozšířilo i na oblast drogových závislostí. Jako jev byl však poprvé označen v 80. letech 20. století (Kebza, Šolcová, 2003, s. 6).

Za zakladatele „Syndromu vyhoření“ je považován americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberg, který pojem poprvé použil k označení článku časopisu „Journal of Social Issues“, který byl časopisem publikovaný v roce 1974. Největší vlna zájmu o tuto problematiku však vzešla vzápětí, tedy na přelomu 70. a 80. let 20. století (Poschkamp, 2013, s. 10).

3.3.1 Vymezení a příčiny syndromu vyhoření

Průcha, Mareš, Walterová (2013, s. 31) syndrom vyhoření definují jako: „*celkovou ztrátu zájmu o své zaměstnání, vyčerpání fyzických a psychických sil, erozi profesních postojů, které se nejčastěji objevují u tzv. pomáhajících profesí (sociální pracovníci, učitelé, poradci atd.). Na tomto jevu mají značný podíl stres, velká časová náročnost, či administrativní zásahy, které zaměstnance rušivě ovlivňují při práci.*

Za **příčiny vzniku syndromu vyhoření** dle Stocka (2010, s. 25–25) mohou jak vnitřní charakterové podmínky jedince, tak i podmínky vnější.

- a) **Vnitřní faktory**, jimiž jsou povahové vlastnosti jedince a vnější faktory, které udává prostředí.
- b) **Vnější faktory**, při kterých jsou jedinci vystavováni vnějšímu tlaku a podmínkám svého okolí, a to bez svého vlastního přičinění.

Deset nejčastějších příčin stavu syndromu vyhoření:

- 1) *Pocit nutkání namísto povolání;*
- 2) *Neschopnost přibrzdit;*
- 3) *Snaha udělat vše sám;*
- 4) *Přehnaná pozornost cizím problémům;*
- 5) *Soustředěnost na detaily;*
- 6) *Nereálná očekávání;*
- 7) *Paranoia;*
- 8) *Fyzické projevy a psychosomatické jevy;*
- 9) *Ztráta cílevědomosti;*
- 10) *Deprese (Freudenberger, 1980 in Maroon, 2012, s. 32).*

3.3.2 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření můžeme charakterizovat a vnímat jakožto stále se vyvíjející, dlouhodobý, celistvý proces, který nabývá různých forem. Z tohoto hlediska tak hovoříme o tzv. fázích či stádiích jeho vývoje (Novosad, 2000 in Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 18).

Ve své knize autoři Hennig a Keller (1996, s.17) uvádějí následující **fáze rozvoje syndromu vyhoření:**

- 1) **Nadšení** – týká se především začátečních pracovníků, které mají velká (nerealistická) očekávání a představy o svém zaměstnání. Pracovník zde dobrovolně pracuje přesčas, hodně se angažuje, z práce je nadšen a naplňuje ho. Zanedbává zde své volnočasové aktivity.
- 2) **Stagnace** – představy a vysněné ideály se pracovníkovi nedaří realizovat, požadavky klientů, zaměstnavatele ho začínají obtěžovat. Rovněž se pracovník začíná opět poohlížet po jiných pracovních nabídkách, osobních, volnočasových aktivitách.
- 3) **Frustrace** – pracoviště pro pracovníka znamená velké zklamání a ztrácí zde zájem o své klienty, které začíná vnímat negativně. Může se zde setkat s nespolupracujícími klienty či technikou a dalšími pracovními překážkami. Vyskytnout se mohou i spory se svými nadřízenými nebo počínající fyzické či emocionální potíže.
- 4) **Apatie** – objevuje se po dlouhodobější frustraci. Pracovník své povolání bere pouze jako nutný zdroj obživy pro zabezpečení sebe či své rodiny, vykonává jen práci, kterou nutně vykonat musí, odmítá práci přesčas, styky a vzájemné kolegiální vztahy.
- 5) **Syndrom vyhoření** – je poslední z fází. Zde u pracovníka nastává stádium celistvého, emocionálního vyčerpání, ve smyslu osobního odcizení, smyslu norem práce, cynismu, aj...

Ve fázi stagnace jsou ty nejlepší předpoklady k tomu, aby se syndromu vyhoření včasně zabránilo. Pokud se však syndrom podaří identifikovat i v následných fázích, tj. stádium

frustrace a apatie, jedná se také o úspěšnou cestu. Bohužel u posledního plně rozvinutého stádia „syndromu vyhoření“ je již cesta pro jedince zpět velmi těžká a dlouhá.

V tomto případě je nejlepší se svěřit do rukou odborníka v podobě, psychologa či psychiatra a společně tak pracovat na získání realističtějšího pohledu jak k zaměstnání, tak především sám k sobě. Získat a osvojit si základy zdravé životosprávy, umění odpočívat, trávit čas s rodinou nebo věnovat patřičnou pozornost v budování sociální podpůrné sítě, a naopak odstranit ty nejakutnější potíže jako např. sebevražedné sklony, depresivní nálady, úvahy o smyslu života apod. (Jeklová, Reitmayerová, 2006; Rush, 2003; Stock, 2010).

3.3.3 Opatření a prevence

Mezi hlavní praktická opatření, která napomáhají jedinci potlačit syndrom vyhoření patří zejména:

- *vyjadřovat otevřeně své pocity,*
- *stanovit si priority,*
- *zajímat se o své zdraví,*
- *plánovat a organizovat si svůj čas,*
- *dodržovat zásady psychohygieny,*
- *hledat emocionální podporu*
- *vyvarovat se negativním myšlenkám,*
- *v těžkých okamžicích zachovat „chladnou hlavu“ a vnitřní rozvahu,*
- *neodmítat, ale hledat racionální podporu u svých kolegů,*
- *naučit se říkat „NE“*
- *předcházet komunikačním problémům*
- *Snížit nároky sám na sebe (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 26).*

Možnosti prevence:

Důležitou součástí prevence je vůbec informovat zaměstnanců o syndromu vyhoření. K tomu může docházet jak ze stran zaměstnavatelů, školitelů, koučů, andragogů, lektorů, vedení odborných seminářů, workshopů apod.

Existují **tři hlavní činitelé**, kteří zamezí vzniku syndromu vyhoření:

- 1) Nalezení smysluplné pracovní činnosti, jež daného jedince bude naplňovat;
- 2) Získání a převzetí profesionální autonomie a vzájemné kolegiální opory;
- 3) Přirozený vztah k práci a dalším osobním volnočasovým aktivitám, včetně poznání přínosu, které jedinci práce přináší a naopak (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

4. Veřejná správa

Poslední část teoretické práce bude věnována kapitole o veřejné správě. Zejména jejímu vymezení, členění, organizačním uspořádáním, dále státní správou, samosprávou a v neposlední řadě se zaměříme na konkrétní Městský úřad Zábřeh a jeho organizační strukturu.

Veřejnou správu můžeme definovat jakožto správu veřejných záležitostí, která je realizována jako projev moci výkonné ve státu. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu (správa a vedení, péče, řízení).

Veřejnou správu dělíme z hlediska subjektu, které veřejnou správu vykonávají na:

4.1 Státní správu

Státní správa jako složka veřejné správy má za úkol konat pouze to, co jí ukládá zákon, a to takovou činností, kterou realizuje stát moci výkonnou.

Státní správu členíme na:

- a) Přímou, která je bezprostředně vykonávána orgány státu – správními úřady
- b) Nepřímá, jež je vykonávána veřejnoprávními korporacemi, krajem, obcemi, ...

Správu vykonává stát přímo pomocí správních úřadů, které si za tímto účelem zřizuje, nebo zprostředkovaně jinými subjekty veřejné správy, na které výkon státní správy přenesl. Jiné subjekty jsou podřízeny režimu pro přímý výkon státní správy, pro které jsou cíle vymezeny zákonem a jsou nepřekročitelné (Průcha, 2004).

Adresátem státní správy je fyzická a právnická osoba, působí dovnitř státní správy a projevuje se v její organizační struktuře. Ona organizační struktura je také vymezena zákonem, ale i interními normativními akty, které jsou závazné uvnitř této struktury ve vztahu k adresátu, který stojí „venku“ mají informační charakter (podzákonný, výkonný, nařizovací a donucovací).

4.2 Samosprávu

Správa vlastních záležitostí, která je vykonávána zvolenými orgány veřejných záležitostí na územní, místní úrovni anebo v souvislosti s výkonem určitého povolání, příp. v souvislosti s výkonem určité, specifické činnosti. Samospráva má právo a možnost řídit záležitosti v mezích zákonů a právních předpisů, které provádí vlastními prostředky a silami. Samosprávu pak dále dělíme na územní, zájmovou.

4.2.1 Územní samospráva

Právní základ územní samosprávy je zakotven v sedmé hlavě Ústavy, kde je dále charakterizováno, že samosprávnými základními celky jsou obce a na vyšším stupni pak kraje. Výkon veřejné správy je dle tohoto rozdělení tedy vykonáván na úrovni místní (Hendrych, 2007, s. 143).

Dle Ústavy mají tyto územně samosprávné celky právo na vlastní samosprávu, právo na vlastní majetek a dle stanoveného rozpočtu na tomto základě samostatně hospodařit. Stát má co se týče zásahu do pravomocí územně samostatných celků pouze omezené kompetence. Zasahuje pouze v případě, kdy je nutno zajistit ochranu zákona. (www.zakonyprolidi.cz).

4.2.2 Zájmová samospráva

Správa části veřejných věcí, které souvisejí s výkonem určitého povolání (stavovské profesní komory) se zájmem společenství, které si samo upravuje v mezích svého zákona. Komory zde představují samosprávně nepolitické stavovské organizace, jehož cílem je dohled nad výkonem určitého povolání a ochrany profesních zájmů. Je založeno na principu povinného či nepovinného členství, které se vztahuje k fyzickým i právnickým osobám.

Povinné členství: sdružují samostatně výdělečně činné osoby v určitém povolání. Radíme sem např.: Notářskou komoru, Exekutorskou komoru, Českou lékařskou komoru, Českou lékárnickou komoru, Českou stomatologickou komoru, aj.

Nepovinné členství: zde se již osoby stejného profesního zaměření nesdružují. Členství zde není podmíněno určitou kvalifikací. Spadá sem např.: Hospodářská a agrární komora.

Každá komora má své orgány, které vydávají své vnitřní předpisy. Tyto předpisy dopadají na příslušníky či členy dané komory, přičemž tyto osoby se těmto předpisům musejí podřídít.

Každá zájmová samospráva musí mít osobní a materiální základ kdy disponuje s určitým majetkem, který je tvořen příspěvky členů s různými dotacemi nebo dotačními programy (Břeň, 2011, s. 21).

Zájmová samospráva má svou vlastní vnitřní organizační strukturu, kterou stanoví zákon a statut. Tuto si upravují stavovským předpisem. Jedná se o normu takzvané „pravidlo chování“. Nejedná se však o obecné závazné pravidlo chování. Zde mají kompetence ukládat povinnosti členům komory například splatnosti příspěvku, nebo kompetence k ukládání povinnosti nečlenům komor.

Základní znaky zájmové samosprávy jsou právní subjektivita, osobní a ekonomický základ a zákonný základ (Břeň, 2011, s. 21).

4.3 Charakteristika Městského úřadu

Městský úřad (dále jen MěÚ) sídlí celkem ve dvou hlavních budovách. Hlavní část se nachází na Masarykovo náměstí 510/6, druhá pak náměstí Osvobození 15, kde je právě oddělení dopravy. MěÚ je orgánem města Zábřeh, které je obcí s rozšířenou působností a plní úkoly jak v oblasti samostatné, tak i přenesené působnosti města. Jelikož MěÚ není právnickou osobou, nemá tak pravomoc mít práva a povinnosti. Působnost a postavení MěÚ upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení) v platném znění. Kompetence v jednotlivých oblastech MěÚ samosprávy a přenesené působnosti, jsou dále upraveny zvláštními zákony a jinými právními předpisy (www.zabreh.cz).

MěÚ v oblasti samostatné působnosti města plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města Zábřeh, nebo Rada města Zábřeh. Pomáhá komisím rady a výborům zastupitelstva v jejich činnostech. Dále MěÚ po odborné stránce usměrňuje příspěvkové organizace, které

město Zábřeh zřídilo, pokud však zvláštní zákon nestanoví jinak. V rámci přenesené působnosti MěÚ vykonává podle § 61 zákona č. 218/2000 o obcích (www.zabreh.cz).

Jednotlivé odbory a oddělení MěÚ plní úkoly v rozsahu vymezeném v organizačním řádu a další stanovené úkoly, které jim uloží zastupitelstvo či rada. V rámci plnění těchto úkolů jsou v MěÚ pravomoci rozděleny tak, že co do působnosti odborů a oddělení patří také zajišťování, vykonávání a provádění činností, které do samostatné či přenesené působnosti města Zábřeh patří, nebo jejichž výkon je MěÚ svěřen zvláštními zákony (www.zabreh.cz).

Městský úřad se skládá dohromady z 10 odborů, ty se pak dále člení na jednotlivá oddělení:

- 1) Odbor vnitřních věcí – oddělení majetkoprávní
- 2) Odbor informatiky – oddělení informatiky, oddělení spisové a archivní služby
- 3) Odbor občanskoprávních agend – oddělení přestupků
- 4) Odbor finanční
- 5) Odbor správní – stavební a vyvlastňovací úřad, oddělení dopravy a životního prostředí
- 6) Odbor školství, kultury a tělovýchovy
- 7) Odbor rozvoje územního plánování
- 8) Odbor technické správy
- 9) Odbor sociálních věcí – oddělení sociální péče a prevence, oddělení sociální právní ochrany dítěte
- 10) Obecní živnostenský úřad (www.zabreh.cz).

PRAKTICKÁ ČÁST

5. VÝZKUMNÁ ČÁST

Prostřednictvím diplomové práce máme možnost nahlédnout do chodu organizace Městského úřadu, konkrétně na oddělení veřejné správy úseku dopravy, kde se snažíme rozkrýt působnost sociálního klima a vztahů na tomto pracovišti.

Tímto se pokusíme zjistit, jaké jednotlivé vztahy na pracovišti převládají, jaká zde panuje dlouhodobá atmosféra a klima, zkusíme pochopit způsoby chování jednotlivých pracovníků, které musíme v rámci správného a zdravého fungujícího sociálního klimatu vzít na vědomí.

Toto šetření mě osobně velice zajímá z pohledu mého budoucího povolání. Právě toto téma diplomové práce jsem si vybrala především z uvedeného důvodu, také dále kvůli aktuálnosti tématu. Jsem toho názoru, že vztahy na pracovišti mohou jak již pozitivním, tak negativním způsobem ovlivnit celý chod a činnost pracoviště. Tohoto podstatného faktu jsem si mohla všimnout po absolvování již několika praxí ve sféře veřejné správy, kdy jsem jako nestranný pozorovatel v roli praktikantky mohla posoudit, alespoň krátkodobou atmosféru na pracovišti, tak i jednotlivé mezilidské sociální vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci.

Na základě této práce chceme zjistit, jaké sociální klima a vztahy na pracovišti v oblasti veřejné správy u pracovníků na Městském úřadu převládají.

5.1 Kvalitativní výzkumné metody

Pro empirické šetření diplomové práce, která je zaměřena na zmapování sociálního klimatu a vztahů na pracovišti ve veřejné správě, byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. „*Kvalitativní výzkum je proces hledán porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.*“ (Creswell, 1998, s. 12). Kvalitativní výzkum disponuje širokou škálou jak metod a technik, kterými danou problematiku můžeme šetřit (rozhovor, zúčastněné pozorování, skupinová diskuze, terénní výzkum, etnografický terénní výzkum, analýza případů, dokumentů, kvalitativní experiment, aj.).

Základní přístup, pro kvalitativní výzkum naší práce pak bude metoda analýzy zakotvené teorie. „*Cílem výzkumu, který vychází ze strategie zakotvené teorie, je návrh teorie pro fenomény v určité situaci, na niž je zaměřena výzkumníková pozornost.*“ (Strauss, Corbin, 1999, s. 128). Což je pro naši práci, v rámci zmapování sociálního klimatu a vztahů na pracovišti, výchozím bodem.

K získávání dat použijeme metodu polostrukturovaného rozhovoru (interview) s otevřenými otázkami. Tato metoda byla zvolena z důvodu předem stanovených výzkumných otázek s možností svobody dotazovaného při volněji a plynuleji utvářeném rozhovoru.

Získané údaje pak budou pomoci tzv. analýzy kódování. „*Analýza se skládá ze tří typů kódování: otevřené, axiální a selektivní.*“ (Strauss, Corbin, 1999, s. 40).

5.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření je zmapovat, jaký vliv má na celkovou spokojenost a pracovní výkon sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě Městského úřadu na úseku oddělení dopravy.

5.2.1 Dílčí cíle

- Vymežit základní pojmy sociálního klimatu a vztahů na pracovišti.
- Zjistit, jaká na pracovišti panuje dlouhodobá atmosféra.
- Zjistit, jaké sociální vztahy na oddělení převládají.
- Zjistit, jak celkově zaměstnanci vnímají a hodnotí své pracovní prostředí a co by případně chtěli změnit.
- Zjistit, zda ohodnocení, odměňování a interpersonální vztahy pozitivně motivují pracovníky k vyšším výkonům.
- Zjistit, jak tyto problémy odstranit a vyřešit pro zajištění plynulého chodu a spokojenosti pracovníků.

5.3 Výzkumné otázky

Formulace výzkumných otázek je pro kvalitativní šetření zcela zásadní.

Jednak výzkumníkoví pomáhají zaměřovat výzkum k výzkumným cílům, ale také pomáhají výzkum usměrňovat, jak již z hlediska vztahu k výzkumným metodám či validitě výzkumu. Výzkumné šetření jej tak posouvají do konkrétnější podoby, vytváří směr pro naši analýzu a vymezují tak směr našeho šetření (Dvořák a kol., 2011, s. 49).

Pro účel a naplnění cíle empirického šetření byly vymezeny celkem tři výzkumné otázky:

1. Výzkumná otázka č. 1.:

Jak interpersonální vztahy na pracovišti ovlivňují sociální klima organizace a vztahy?

2. Výzkumná otázka č. 2.:

Jak hodnotí sociální klima jako významnou podmínkou pro efektivní a správné fungování u pracovníků ve veřejné správě?

3. Výzkumná otázka č. 3.:

Jaký vnímají sociální klima ve vztahu k vybavení interiéru? (Příjemné prostředí, moderní vybavení místnosti, nová informační technologie, aj.)

Tyto výzkumné okruhy respondenti dále v jednotlivých rozhovorech rozvíjeli a věnovali se oblastem, které jsou pro ně osobně důležité a oslovují je.

5.4 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem pro tuto práci byla skupina zaměstnanců veřejné správy na úseku dopravy, kde jsem měla možnost jako praktikantka působit. Díky tomu jsem metodu rozhovoru zkombinovala spolu s pozorováním. Respondenti jsou osoby ve středním věku s odlišnou délkou pracovní působností. Zkoumala jsem skupinu složenou celkem z pěti respondentů, kdy dvě z nich byly ženy a tři muži. S každým respondentem povedu rozhovor samostatně. Na začátku našeho setkání jsem respondenty obeznámila s tématem mé

diplomové práce, jejím záměrem a požádala zúčastněné, zda by bylo možné si v průběhu našeho rozhovoru vést audio záznam, a to z důvodu především přesných a nezkrácených informací. Všichni respondenti se způsobem záznamu souhlasili. Výběr respondentů odpovídal jejich specifickým zkušenostem (stejně pracovní místo, zařazení, praxe min. jeden rok, zkušenost s předchozím zaměstnáním, a tím pádem i klimatem a sociálními vztahy na pracovišti) a snažila jsem se, aby pro ně tak výchozí podmínky byly co nejvíce podobné.

5.5 Etika výzkumu

Samotnému výzkumnému šetření předcházeli informovaný souhlas všech respondentů. Respondenti byli předem seznámeni a informováni o účelu, průběhu a okolnostech diplomové práce. Z hlediska zachování soukromí u zaměstnanců Městského úřadu, byla u všech respondentů zachována anonymita. S jejich svolením byly všechny rozhovory pořizeny na diktafon.

5.6 Design výzkumu

V této kapitole se zaměříme na výběr vhodného metodologického přístupu, objekt výzkumu, plán realizace empirického šetření a v neposlední řadě na metodu sběru a zpracování jeho dat.

5.6.1 Kvalitativní výzkumná strategie

Při kvalitativní výzkumné strategii máme možnost získat vhled a podrobný popis jedince, fenoménu, události či jak v našem případě zkoumané skupiny respondentů pracovníků ve veřejné správě. Tato strategie výzkumu probíhá v přirozeném prostředí, kdy díky tomu máme možnost získat podrobné informace o námi zkoumaném jevu. Oproti kvantitativnímu výzkumu šetření můžeme daný jev zkoumat do hloubky, porozumět šetřené realitě a vcítit se do situace. Pro kvalitativní šetření je dále charakteristická nízká

reliabilita (přesnost) a naopak vysoká validita (platnost). Převažuje zde zájem o interakci mezi jedinci, jejich individuálnost a v neposlední řadě o reálné celky (Čapek, 2010, s. 99–100).

Důležité v tomto případě je porozumění sociální situaci a na základě získaných dat vytvořit ucelenou teorii (Hendl, 2005, s. 62).

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell, 1998, s. 12).

Kvalitativní šetření nejčastěji jako nástroj využívá metodu rozhovoru, který nám umožní získat komplexní a detailní informace, které pro náš výzkum potřebujeme.

5.6.2 Rozhovor

K získávání dat byla zvolena metoda polostrukturovaného interview (rozhovoru) s otevřenými otázkami. Tuto metodu jsem si zvolila z důvodu předem stanovených výzkumných otázek, s možností svobody dotazovaného při volněji utvářeném rozhovoru.

Z důvodu nespécifického a širokého tématu, což sociální klima a vztahy představují, jsem potřebovala zvolit výzkumnou metodu, která by mi takto obšírný záběr umožnila. Polostrukturovaný rozhovor přicházel jako ta nejvýhodnější výzkumný nástroj pro sběr dat.

Při sběru kvalitativních dat, se metoda rozhovoru využívá vůbec nejčastěji. Vzhledem k charakteru šetření byl zvolen rozhovor narativní.

„Narativní rozhovor vychází od dotazovaného ze zcela volného vyprávění, kdy respondent není omezen a konfrontován předem danými, standardizovanými otázkami. Vycházíme zde z předpokladu, že subjektivní struktury, ohledně námi kladených otázek vyplynou z volného vyprávění, nikoli ze striktních, předem stanovených odpovědí. Respondent je námi nabádán k vyprávění, kdy po jeho skončení se tazatel snaží vyjasnit případné nejasnosti a ozřejmit rozpory pomocí již vlastního dotazování.“ (Hendl, 2005, s. 176–177).

Zároveň jsem však výzkum potřebovala neustále korigovat a mít tak případnou možnost respondentovi položit doplňující otázky, či jim některé z pojmů vysvětlit a ujasnit si, že dané otázky rozumí.

Základní okruh byl tvořen celkem osmi otázkami:

- 1) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?
- 2) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojen/á?
- 3) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?
- 4) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?
- 5) A jak si myslíte, že negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?
- 6) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?
- 7) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.?
- 8) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání rád/a, těšíte se na své kolegy?

Všechny rozhovory byly zaznamenávány na diktafon, tato realizace audiozáznamů rozhovorů kvalitativního šetření probíhala v průběhu čtyř měsíců, které jsme ve vztahu k našim výzkumným otázkám a cílům přepisovali, kvalitativně analyzovali a následně kódovali.

5.6.2.1 Interpretace rozhovorů

V této kapitole jsou uváděny interpretace jednotlivých rozhovorů s respondenty.

Respondent č. 1:

Prvním respondentem je žena ve středním věku. Vykonává pracovní činnost referentky již s desetiletou praxí.

Respondentka srovnává situaci s odstupem jednoho roku, kdy se na pracovišti jednalo o sociální klima a vztahy na pracovišti jako „vyhrocené“ a to jak již z důvodu přetlaku klientů úřadu či nedostatečného počtu pracovníků na to, aby je všechny a včas odbavili.

Stres a tlak ze strany nepříjemných klientů i nadřízeného již zaměstnanci pocítovali od samého rána, když přicházeli do práce. Klienti, kteří na své pořadové číslo z důvodu abnormálních front mnohdy na úřadu čekali od brzkých ranních otevíracích hodin, zpravidla museli na odbavení čekat minimálně tři hodiny.

Nyní však pracovní chod z hlediska sociálního klima a vztahů na pracovišti vnímá jako velmi dobrý. Doslova tvrdí, že má štěstí na své kolegy na pracovišti. Přičemž, kdyby mohla porovnat s předchozím zaměstnáním (celkové 3. pracovní místo), tak je se svým nynějším pracovním kolektivem nadmíru spokojená. Doslova respondentka uvádí, že má na své kolegy na pracovišti štěstí. Vycházejí si vzájemně vstříc, pomáhají si, na všem se vždy domluví, udržují přátelské vztahy.

Dlouhodobé sociální vztahy na pracovišti hodnotí jako vynikající. Co se týče výpomoci vzájemné kolegiality opravdu výborné. Vnímá je pozitivně, mohou se na sebe spolehnout. Z pozice svých nadřízených tyto vztahy vnímá už hůře, nechce jej dále rozvádět.

Dobré, fungující vztahy na pracovišti pokládá až do 80 % jako velmi důležitý faktor.

Dále respondentka uvádí, že negativní sociální klima na pracovišti nemůže nikdo, z dlouhodobého hlediska psychicky vydržet. Jak již z hlediska hladiny stresu, znechucení, špatného naladění.

Pracovní dobu ve veřejné správě vnímá jako náročnou, a to z hlediska dvanáctihodinové pracovní činnosti v úředních dnech. Jedná se o přepážkové pracoviště a každý den přichází do styku až se 100 klienty. Vše vnímá jako činnost náročnější až dokonce vyčerpávající. Co se týká kratší pracovní doby, vnímá svou pracovní činnost i z hlediska rozložení svého „time managementu“ jako daleko flexibilnější a výkonnější a ve výsledku přínosnější.

Odměňování na svém pracovním oddělení uvádí jako: „**na houpačce**“. Se svými zkušenostmi, které se vztahují k minulým letem, kdy všichni zaměstnanci na oddělení vykonávali nejvíce práce, měli zde nejvíce lidí, nejvíce docházelo ze strany občanů k největším stížnostem. Ve výsledku se to tak odrazilo na finančních odměnách a osobním ohodnocení. Bylo jim řečeno, že si za to můžou sami a odměn se jim tak vůbec nedostalo.

Ohodnocení vnímá jako individuální nepoměr, která je záležitostí vedoucího.

Z hlediska uzpůsobení pracovního prostředí se respondentce neparuje dobře. Důvodem je jedna společná kancelář pro celkem 4 referenty oddělení, kteří se zde překřikují, místnost není odhlučňená, navzájem se neslyší i se svými klienty přes sklo. Vzniká tak komunikační šum, který vnímá jako velký problém, který se řeší již více jak deset let... Pracovní prostředí z hlediska interního vybavení a výpočetní techniky je dostačující, což bere jako výhodu z hlediska rychlejšího přístupu podmínkám vyhledávání na internetu. Tiskárny, scannery jsou pro tuto profesi jednou z neodmyslitelných věcí.

Z hlediska komfortnějšího přístupu ke klientům vidí jediné a zásadní řešení v lepším rozčlenění kanceláří, pro které ale bohužel již není prostor a podmínky.

Svou práci má respondentka ráda, baví ji a těší se z ní, a to i díky vztahům se svými kolegy. Nemůže tak říci, že by ji nevykonávala ráda, jen by zlepšení viděla v úpravě podmínek komunikace mezi ní a klientem a nastavením přepážek či výměnou kanceláří za menší jednotky.

Respondent č. 2:

Druhým zaměstnancem na pozici referenta oddělení dopravy je muž ve středním věku, který se na této pozici nachází teprve necelý rok.

Práci na tomto oddělení vnímá oproti svému předchozímu zaměstnání, kde působil celých dvacet let u státní správy na pozici policisty, skvěle. Se svými kolegy je velmi spokojený, navzájem spolu vychází, pomáhají si a důvěřují si. Vztahy zde vnímá na velmi otevřené, přátelské úrovni i ze stran svého vedoucího.

Rámec míry fungujících vztahů na pracovišti jsou pro respondenta výrazně důležité. Žádné napjaté či rivalitní vztahy zde nepocítuje. Avšak krátkodobé ovlivnění atmosféry negativním chováním ze stran klientů vnímá jako věc neovlivnitelnou.

Co se týče osobního ohodnocení ze stran svého vedoucího je respondent spokojen a vnímá tento faktor jako motivační. Kvůli vyšším odměnám by v práci dokázal trávit i takzvané „přesčasy“, ale z hlediska své krátkodobé praxe na tomto oddělení, nemůže dále tento faktor hodnotit a porovnat se svým předchozím povoláním, kde byl z tohoto hlediska velmi spokojen. Zkrácenou pracovní dobu by respondent mile uvítal, a to jak již z důvodu efektivity za odvedenou práci, tak i z důvodu časového, který by rád trávil se svou rodinou.

Ve srovnání se svým předchozím zaměstnáním, kdy měl klient samostatnou jednu malou kancelářskou místnost ve složení „skříň, stůl, počítač) vnímá nynější sociální prostředí na oddělení jako pozitivní a milou změnu. To vidí v prostorách, hezkém, příjemném a moderním vybavení místností a celkového uzpůsobení pracovního interiéru.

Práce ho na oddělení velmi baví a naplňuje. Na své kolegy se vždy těší a jak sám respondent uvádí: **„člověk musí přece chodit do práce rád, jinak by to nešlo“**.

Respondent č. 3:

Dalším respondentem je žena, která se na pozici referentky nachází také necelý rok. Tuto pracovní pozici zaujímá z důvodu odchodu své kolegyně, která právě následkem vyhocených vztahů a nátlaků ze strany vedení, dále tuto situaci neunesla a musela práci trvale opustit.

Dříve byla respondentka zaměstnaná na jiném oddělení jako záskok za mateřské dovolenou kolegyně. Po ukončení této doby a dalšímu neprodloužení smlouvy musela své předchozí pracoviště opustit.

Po boku svých nových kolegů je respondentka velice spokojená. Tyto vztahy vnímá ve velmi přátelské rovině, jak již z hlediska jejího zapracování, kdy ji bylo vždy ze stran kolegů nabídnuta ochota vše podrobně vysvětlit, vstřícnost a podpora. Tato vzájemná kolegiální pomoc přetrvává i nadále.

Vzhledem k faktu, že respondentka, jak samá uvádí: „*Přišla až po té krizi*“, nemůže si v tomto ohledu na nastavené sociální klima a pracovní vztahy stěžovat.

Ke správnému chodu respondentce neodmyslitelně patří i důležitost sociálních vztahů. Dále uvádí, že by si ani jinak tuto pracovní činnost z hlediska dopadu na své zdraví a psychickou pohodu nedokázala představit. Vzhledem k tomu, že kvůli špatné dlouhodobé pracovní atmosféře, nepohodě a sociálním vztahům na pracovišti již jedno zaměstnání v minulosti opustila, dobrý kolektiv a fungující vztahy jsou nyní pro respondentku v rámci sociálního klima velmi podstatné a rozhodujícím faktorem.

Co se týče způsobu odměn a osobního ohodnocení na tomto oddělení z hlediska jejího krátkého zaměstnání, respondentka nemůže tolik soudit. Spíše je pro ni motivační osobní uznání a vděčnost od svých klientů, či pochvala ze stran svého vedoucího.

Co se sociálního prostředí, vybavení, zařízení interiéru či techniky týká, nemá na respondentku téměř žádný vliv a tento faktor v pracovní sféře neshledává za zcela prioritní. Pouze zde jako výhodu zmiňuje prosvětlené kanceláře díky několika oknům a světlému vymalování místností – to na předchozím zaměstnání postrádala. Cítí se zde příjemně.

Do své práce chodí respondentka ráda, těší se z ní i ze svých kolegů, klientů. Na druhou stranu zde zmiňuje ten fakt, že se jedná o práci s lidmi, která v konečném důsledku člověka může psychicky vyčerpávat a je na místě dušení hygiena.

Respondent č. 4:

Další respondent se nachází na pozici referenta s více jako dvaceti pětiletou praxí. Díky tomu má tak největší možnost měnící se sociální klima a vztahy na pracovišti posoudit. Sociální vztahy vnímá zde na oddělení dlouhodobě velice pozitivně. Za celou dobu si nevzpomíná, že by docházelo k nějakým nepříjemným situacím nebo intrikám, které by vnímal jako negativní. Vzhledem k tomu, že se všichni čtyři pracovníci nacházejí na stejné pracovní pozici „referenta“, tak jim vždy jde spíše o společnou věc, na které se zpravidla společně domluví. Ve vztahu k vedení zde sociální vztahy vnímá již jako složitější. Vnímá je jako tzv. „mezičlánek“. Problém zde respondent vidí buď z důvodu kvalitní a dobře odvedené práce ze strany svých podřízených – zaměstnanců a z tohoto důvodu o to více musí vedoucí bojovat o místo naopak u zase svého vedení. Toto východisko, ale respondent u svého vedoucího vidí spíše benevolentněji a o žádné změny tak z důvodu udržení si dobrých vztahů nežadá. Právě tento fakt respondent vidí i za následek odchodu dvou zaměstnanců, které jsem mohla i já, v rámci absolvování odborné praxe minulého roku zaznamenat a nestranně posoudit. Problém zde viděl především v útoku na jejich osobu v naschválech, neustálého náporu až v šikaně ze strany zaměstnavatele. Vše však hodnotí jako individuální měřítko každého jedince, jak již s těmito životními a v našem případě pracovními situacemi se dokáže psychicky vyrovnat a ustát je.

Pro vytváření pohody a dobrého klima vidí fungující sociální vztahy jako zásadní. V rámci plnění zadaných úkolů, při kterých dochází k učinění právních rozhodnutí je pro respondenta klíčový klid na práci.

Jaký on má sám názor na negativní sociální klima, které může chod na pracovišti do značné míry ovlivnit a kolektivu znepríjemnit, opět zmiňuje osobní psychickou stránku a únosnost věci. On svým temperamentem, jako flegmatický typ člověka, si mnohých věcí ani nemusí povšimnout a registrovat je, naopak citlivější osoba ano. Je to pak zase otázka úhlu pohledu každého z nás. Důležitý faktor zde vidí i v dobrém rodinném zázemí, kdy se

jednotlivá složka práce a rodiny odráží a prolíná. Uvědomuje si, že kdyby to na obou stranách nefungovalo, syndrom vyhoření je o to více a intenzivněji na místě.

Co se týká odměn a osobního ohodnocení ve smyslu motivace pro pracovníky na tomto oddělení k vyšším výkonům, respondent vůbec nevidí. Osobní ohodnocení zde není odměňováno dle toho, jak jaký pracovník dělá. Opět zde respondent vzpomíná na „pracovní krizi“, která zde před rokem na tomto oddělení panovala, pracovníci zde pracovali nad rámec svých možností a sil, odměn se jim i tak skrze stížnosti ze strany klientů přes vedení nedostalo.

Odměny zde mají pololetní, i tak je nevnímá pro pracovníky jako motivační.

Pracovní dobu mu jakožto „místnímu“ vyhovuje a vůbec s ní nemá sebemenší problém. Má tak naopak možnost si práci do týdne rozdělit tak, aby vše časově za stanovených čtyřiceti pracovních hodin stihnul a zvládl.

Vzhledem dlouholeté praxi na tomto oddělení má respondent možnost posoudit i měnící se pracovní prostředí. Tento vývoj vnímá směrem vzhůru jak již z hlediska prostoru vybavení interiéru, moderní techniky, příjemných tónů barev místnosti, doplňků či květin. Z prostorového upřádání pracoviště již pozitivně nevnímá. Problém zde nachází jak z hlediska zdravotního (posed naproti oknu, celodenní sedění na židli). Co se týká vybavení, respondent problém neshledává, v tomto ohledu jej musí zaměstnavatel dokupovat v rámci daných kritérií, které stanovuje zákon ministerstva dopravy a zaměstnanci s ním musejí dále pracovat. Problém zde nachází ve softwarovém vybavení, kdy některé z nich by dle respondenta mohly být jiné, nebo na lepší úrovni. Vzájemně by si tak, ze stran klientů i svých nadřízených, pracovníci nejenom ulehčili, ale i zkvalitnili práci.

Svou práci má rád a tvrdí, že je právě ten typ člověka, kterého kdyby práce nebavila a nenaplňovala, nemohl by ji vykonávat již celých dvacet pět let. Práce se tak stala jeho koníčkem a nejenom díky celoživotní lásce k automobilům, sociálním vztahům a klima na pracovišti, tak i z důvodu spokojených občanů ze své dobře odvedené práce.

Respondent č. 5:

Mým poslední respondentem byl vedoucí oddělení, který na tomto pracovním místě působí již šestnáct let. Na stejné pracovní pozici působil i dříve na okresním úřadu v Šumperku.

Při otázce, zda jej tato práce baví a naplňuje, se mi od respondenta dostalo zásadní odpovědi, že v dnešní době jde z finančních důvodů primárně o zajištění jeho rodiny. Není toho názoru, když někdo tvrdí, že miluje svou práci, jedná se o neupřímnou odpověď.

Ve srovnání sociálních vztahů se svými nadřízenými problém nevidí a nikdy jej neměl. Tyto vztahy bere z hlediska respektování svého zaměstnavatele jako samozřejmost a totéž platí a očekává i od svých podřízených. Zásadní problémy nevidí ani zde, vše vnímá jako vzájemnou domluvu. Předchozí sociální vztahy a celkové klima na svém oddělení nevnímal příliš optimálně. Změnu fungujících vztahů na pracovišti viděl i nedorozumění si se svými podřízenými, nyní se změnou nových zaměstnanců považuje za velmi dobré a je s nimi velmi spokojený. Vše zmiňuje jako svobodnou volbu každého jedince a je na zvážení, zda mu práce vyhovuje, je s ní spokojený a s nastolenými pracovními podmínkami, protože pokud ne, odráží se to na klima celé organizace, sociálních vztazích či samotné odvedené práci. Pro respondenta, jakožto vedoucího je tak míra důležitosti fungujících sociálních vztahů na svém oddělení, dobrého klimatu a chodu na pracovišti zásadním faktorem vůbec.

Ohodnocení zaměstnanců zde probíhá jednou za rok, dále k tomu navazují tzv. „osobní odměny“ každého zaměstnance individuálně, ale možnosti zde oproti jinému oddělení či úřadu vidí jako velice omezené. Respondent zde zmiňuje společnosti či úřady, kde jak již hodnocení či osobních odměny vnímá, že jsou nastaveny mnohem výše... Za této situace jej tak jako motivační faktor neshledává a pracoviště úřadu vnímá jakožto kategorii nižšího průměru. *„Je to otázkou toho, že nikdo tady nikomu při výběrovém řízení nic nesliboval. Vždy je zde nastavená nějaká platová třída, platový stupeň a osobní ohodnocení, ale rozhodně by potencionální zaměstnanec neměl počítat do výše odměn 50% hrubé mzdy jak uvádí zákon? To určitě ne.“*

Z hlediska vybavení interiéru a sociálního prostředí zařízení v průběhu šestnácti let, kdy respondent na svou pozici nastoupil, prošlo minimálními změnami. Naopak zde zmiňuje nedostatečnou možnost konzultace a prostor pro vyjádření, jak by ony kanceláře mohly

v končeném výsledku vypadat a být zaměstnancům i klientům tak pro větší osobní komfort přizpůsobeny. V budoucích měsících však oddělení má projít stavebními úpravami.

Svou kancelář má od svých podřízených přes chodbu oddělenou, jednoduše zařízenou. Je s ní spokojen a jakožto: „*skromnému člověku*“, jak sám uvádí, mu stačí a vyhovuje.

Na poslední, závěrečnou otázku týkající se dotazu, zda svou práci má rád, z jakého důvodu, co ho nejvíce baví a naplňuje, bylo pro respondenta těžké odpovědět. Nakonec však zmínil termín: „*Syndrom vyhoření*“, který tak vnímá z dlouhodobého hlediska. Dále zmiňuje, že po tolika letech nejde již o pocit osobního, vnitřního naplnění, ale spíše má radost z dobře odvedené práce a výsledné spokojenosti ze stran občanů. To je pouze to jediné, co ho ještě spolu s měsíční výplatou na práci těší.

5.7 Metoda kódování

Získané údaje budou analyzovány pomocí kódování. „*Analýza se skládá ze tří typů kódování: otevřené, axiální a selektivní*“ (Strauss, Corbin, 1999, s. 40).

Jan Hendl (1999, s. 195) v kvalitativním výzkumu popisuje metody kódování následovně: „*Kódování je stále srovnávání pojmů, případů, fenoménu a formulací otázek ohledně textu. Jedná se tak o nepřetržitý proces vzájemného srovnávání. K částem empirického výzkumu se přitom přiřazují označení neboli tzv. kódy, které si jsou nejdříve pojmově velmi blízké text, později se však stávají stále abstraktnější* (Hendl, 1999, s. 195).

Pořízené audio záznamy jsem si nejdříve přepsala, vytiskla a následně jej analyzovala. Právě tento proces označujeme jako „kódování otevřené“. A. Strauss a J. Corbinová (1999, s. 43) popisují otevřené kódování jako: „*Tu část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů, pomocí pečlivého studia údajů*“. Během tohoto kódování jsou tak jednotlivé údaje rozebrány na samostatné části, které jsou pečlivě prostudovány, pozorováním jsou zjištěny podobnosti či případné rozdíly a v neposlední řadě jsou zde kladeny otázky o zkoumaných jevech údají reprezentovaných (Strauss, 1999, s. 43).

V rámci otevřeného kódování jsem ony opakující se jevy označila, kolem nich jsem následně seskupila pojmy, které s daným jevem nějak souvisejí a následkem této činnosti dále vznikaly samotné kategorie. Tento proces se nazývá tzv. „kategorizace“, kdy A. Strauss jej definuje jakožto: „*Proces seskupování pojmů, které se zdají příslušet totožnému jevu.*“ (Strauss, 1999, s. 45).

5.7.1 Kategorizace

Po následném procesu „otevřeného kódování“ nám vzniklo celkem šest kategorií. Některé z výpovědí si v rámci jednotlivých kategorií, které se vztahující k danému tématu dovolím citovat.

Kategorie č. 1: „*Zdravé sociální klima*“

Kategorie č. 2: „*Vzájemná kolegiálna*“

Kategorie č. 3: „*Spokojenost klienta*“

Kategorie č. 4: „*System hodnocení*“

Kategorie č. 5: „*Materiální zabezpečení*“

Kategorie č. 6: „*Preference zaměstnavatele*“

Kategorie č. 1: „Zdravé sociální klima“

Vlastnosti	Dimenze	
Atmosféra	Napjatá	Uvolněná
Spokojenost s prací	Nenaplňující	Naplňující
Vztahy na pracovišti	Chladné	Vřelé
Motivace	Negativní	Pozitivní

Význam a roli sociálních vztahů a působícího klima na pracovišti vnímají všichni respondenti jako jeden z nejdůležitějších faktorů pro práci vůbec. Nikdo z dotazovaných si nedokáže představit, že by z dlouhodobého hlediska náporu, jak ze stran svých kolegů, nadřízených či vedoucích z psychického hlediska vydrželi a chtěli tak snášet. Všichni se tak „jednohlasně“ shodli, že by raději zaměstnaní opustili, než v něm dále setrvali. Vzhledem k tomu, že ještě před nedávnou dobou nebyly tyto vztahy a klima pro tři respondenty z pěti příznivé, nyní si váží a jsou si vědomi toho, jaké úlevy se jim díky výměně kolegů a rozdělení si tak pracovních činností a odpovědnosti za svou odpracovanou práci dostalo. Tohoto zásadního faktu si na svém oddělení, který onu změnu vidí z hlediska jeho chodu a domluvy na pracovišti se svým obměněným týmem podřízených zaměstnanců nejintenzivněji všimá nejenom sám vedoucí, pro kterého jsou dobré, fungující vztahy a klima na pracovišti vnímány Respondentem č. 5 jako: „*To vnímám za velmi důležité. Pokud to nefunguje jako celek, nefunguje vůbec nic a je jedno, jestli je to v jedné části toho úseku oddělení, nebo celkově. Ten vedoucí to sám takhle neutáhne...*“

Stejně tak vnímá zdravé, sociální klima Respondentka č. 2: „*Nooo, já si myslím, že je to hodně podstatný! Myslím si, že člověk chodí do práce raději a ví, že se kdykoliv na své kolegy může spolehnout. Pro mě je to teda velmi podstatný!*“ Nebo Respondent č. 4: „*Já si myslím, že je to hodně důležité, protože to svým způsobem vytváří tu pohodu kdy vzhledem k tomu, že tu má člověk vytvářet řekněme nějaké rozhodnutí atd. a rozhodovat vlastně svým způsobem o právech občanů, a ještě kdyby byl ten pracovník ve stresu a stresoval se nad tím, že ho kolega*

někde za rohem šmíruje, pomlouvá nebo čeká na jeho chybu, tak to bych asi v takém kolektivu nemohl fungovat.“

Dle vzniklých kategorií tak můžeme konstatovat, že působnost zdravého sociálního klima na pracovišti vidí nyní respondenti z hlediska uvolněné atmosféry na pracovišti, s vnitřní pracovní spokojeností a kolektivem, která má pak jednoznačně pozitivní vliv na formování motivace pracovníků nejen z hlediska měsíčních výplat jako jeden z nejzásadnějších faktorů vůbec.

Kategorie č. 2: „Vzájemná kolegiální“

Vlastnosti	Dimenze	
Kolegiální	Formální	Přirozená
Spolupráce	Jednostranná	Vzájemná
Ochota pomoci	Nepřímá	Přímá
Komunikace	Nekvalitní	Kvalitní

Další z vytvořené kategorie tvoří od respondentů pojem vzájemné kolegiality. Tohoto faktu jsem si mohla všimnout u všech tázaných, kdy pro ně sociální vztahy na pracovišti představují více než jen pracovní pouto. Dokáží si zde vyjít vzájemně vstříc, i co se týká odchodu k lékaři, dovolených, domluvy, která vede k plynulému chodu na pracoviště, vznášení společných návrhů na řešení případného problému. Stejně tak tyto vzájemné vztahy vnímají noví dva příchozí zaměstnanci na pozici referenta. Respondent č. 2 sociální vztahy na pracovišti vnímá jako: *„Tím, že jsem přišla až po té krizi, co tady dříve byla, tak teď je tady klid a všechno super. Nemůžu říct, že by se jsem si na cokoli stěžovala apod. Navíc, hned jak jsem zde nastoupila, tak mi kolegyně pomohla, vysvětlila a to pořád, když je potřeba něco s něčím pomoci, tak neexistuje, že by se řeklo ne. Takže myslím, že všechno super. Žádné nervy z toho, že by měl člověk obavy a strach z něčeho nového a nevěděl, co má kdy a jak dělat, tímto mi to kolegové velmi ulehčili.“*

Respondentka č. 1 uvedla hodnocení těchto vztahů: „*Vynikající!*“ *Dobrá, velmi vzájemná pomoc. Myslím si, že po té stránce vzájemné kolegiality opravdu výborné. Ze strany vedoucích, tam je to trošku horší, ale to rozvádět nebudu..., ale jinak, že si dokážeme pomoci, dokážeme se domluvit, samozřejmě plánujeme dovolený dopředu, už teďka v březnu na celý rok, musíme se vystřídat, takže abychom se domluvili a vyšli vzájemně vstříc. Což je taky velice pozitivní, že se na sebe můžeme vzájemně spolehnout.*“

U vzniklé kategorie můžeme tvrdit, že se jedná o kolegiální vztahy založené na důvěrném přátelství, kvalitní komunikaci, či přímé ochotě vždy vzájemně spolupracovat.

Kategorie č. 3: „Spokojenost klienta“

Vlastnosti	Dimenze	
Rychlost při vyřizování	Jednorázová	Pravidelná
Spokojenost se službou	Negativní	Pozitivní
Čekací doba	Nepřípustné	Adekvátní
Motivace	Vnější	Vnitřní

Třetí vytvořená kategorie se vztahuje na spokojenost klienta – občana. Tohoto faktu jsem si mohla všimnout takřka u všech informantů, kteří jak již z pohledu své motivace a dobře vykonané práce zmiňují právě faktor spokojeného občana, který je pro něj v rámci své pracovní činnosti prioritní.

Spíš, než aby to naplňovalo takhle mě, to ani ne po tolika letech, ale spíše mám vždycky radost, že ty lidi odejdou, když jsou spokojeni. To mě těší a teď mě to baví teda baví možná ještě více jako dřív, protože když vidím, že i tady ti zaměstnanci dneska pracují za jiných podmínek, tak mě těší i to že ty lidi od toho okýnka odcházejí spokojeni. To je asi tak jediný důvod a potom ta výplata. Ale že by mě to nějak naplňovalo, to už úplně až tak ne. Ale spíše ta spokojenost potom, to ano...“

Také tak zaměstnanci oddělení vnímají důležitost, která je na ně z hlediska vymezení práv a povinností kladena. Tento faktor zmiňují i z pohledu důležitosti sociálního klimatu a vytváření tak těch nejlepších sociálních podmínek pro plynulý chod na pracovišti, a to jak z hlediska rychlosti vyřízení služeb, zkrácení čekacích dob nebo samotné klientovi spokojenosti.

To vše by opět nemohlo jít ruku v ruce, kdyby na pracovišti byly špatné nespolupracující vztahy či dlouhodobá negativní atmosféra, jak tomu bylo právě v minulých letech...

„Já si myslím, že je to hodně důležité, protože to svým způsobem vytváří tu pohodu, kdy vzhledem k tomu, že tu má člověk vytvářet, řekněme, nějaké rozhodnutí atd. a rozhodovat vlastně svým způsobem o právech občanů, a ještě kdyby byl ten pracovník ve stresu a stresoval se nad tím, že ho kolega někde za rohem šmíruje, pomlouvá nebo čeká na jeho chybu, tak to bych asi v takém kolektivu nemohl fungovat.“

Kategorie č. 4: „Systém hodnocení“

Vlastnosti	Dimenze	
Platové ohodnocení	Motivující	Nemotivující
Hodnocení od vedoucího	Nepravidelné	Pravidelné
Pocit vlastního uspokojení	Trvalý	Přechodný
Možnosti pracovního i osobního růstu	Velké	Malé

Systém hodnocení je u zaměstnanců veřejné správy nemotivující. Z hlediska malé možnosti pracovního nebo osobního růstu, tak i z pohledu nepravidelných odměn a z toho pramenící pouze přechodné finanční uspokojení, jež se zpravidla jedná o zajištění finančního rodinného rozpočtu.

Respondent č. 5 vidí z pohledu vedoucího oddělení systém hodnocení: *„Co se týče hodnocení zaměstnanců tak samozřejmě probíhá tady jednou za rok, samozřejmě k tomu navazují i nějaké to finanční ohodnocení, ale ty možnosti jsou zde hodně omezené. Jsou v podstatě společnosti, nebo možná i úřady, kde to hodnocení nebo to osobní ohodnocení je nastaveno mnohem výše... My asi patříme k tomu nižšímu průměru tady v Zábřeze, ale říkám no, je to*

otázka toho, nikdo tady nikomu při výběrovém řízení nic nesliboval a vždy je tady nastavená nějaká platová třída, platový stupeň, plus se říká nějaké to osobní ohodnocení, ale počítat s tím, že to bude do 50 % tak jak to uvádí zákon to určitě ne. A jak říkám, každý se s tím musí poprat po svém... Spíš se jedná o to zajistit rodinu, že.“

Stejně tak respondent č. 4, systém hodnocení a spravedlivých odměn za měsíční práci pokládá za zcela nemotivující: *„Ne, nemotivuje... rozhodně ne! Nemotivuje z toho důvodu, že to ohodnocení není dělané podle toho, jak kdo dělá. Např. když tady byla ta „krize“ a zůstali jsme tady na všechno ještě teď už s bývalým kolegou sami, tak svým způsobem odměny, které se tady rozdávaly v tom roce a byly poměrně hodně slušné, jsme odměnu žádnou nedostali s odůvodněním, že tady máme problémy! Ale bohužel ty problémy, všichni víme nebyly zapříčiněny námi. Takže tady by si měl šáhnout do svědomí někdo jiný...“*

Kategorie č. 5: „Materiální zabezpečení“

Vlastnosti	Dimenze	
Software	Vyhovující	Nevyhovující
Hardware	Vyhovující	Nevyhovující
Sociální prostředí	Nekvalitní	Kvalitní
Materiální vybavení	Nevyhovující	Obstojné
Interiér	Nevyhovující	Vyhovující
Bezpečnost	Přechodná	Trvalá

U této vzniklé kategorie se setkáváme s rozdílným názorem ze stran pracovníků a vedení. Kdy dva nejdéle zaměstnaní respondenti na tomto oddělení vidí z hlediska materiálního zabezpečení více překážek a nedostatků ze strany vedení, které přetrvávají již několik let... Můžeme zde tvrdit, že pohled z hlediska technického vybavení by mohl být

na značně lepší, kvalitnější úrovni pro plynulý chod na oddělení a spokojenosti jak zaměstnanců, tak i klientů.

Respondentka č. 1 uvádí: *„Nepracuje se mi tady hezky, jsme v jedné kanceláři čtyři, překřikujeme se, není to odhlučňný, neslyšíme se navzájem, neslyšíme klienty z venku, protože tam je sklo. Takže když mluvíme dva pracovníci, tak náš neslyší klienti, a naopak když mluví dva klienty, tak je neslyšíme my. Je to velký problém a řeší se to tady už asi deset let, a ještě se nic nevyřešilo...“*

Naopak nově příchozí zaměstnanci nevidí na pracovišti nejmenší problém, prostory jim vyhovují, a naopak zde shledávají i přednosti, které ve svém předchozím zaměstnání postrádaly. Respondentka č. 3 uvádí: *„Tak tohle vůbec neřeším. Ale je pravda, že tady je světlá kancelář, to je jako příjemný, že je tady hodně světla, dá se větrat. Na mě to tady působí příjemně, fajn.“* Respondent č. 2: *„Sociální prostředí tady mám rozhodně lepší, než jsem měl na policii, takže je to lepší ve srovnání s tím druhým pracovištěm, kde jsem měl akorát kancelář a v ní skříň, stůl, počítač. Tady máme alespoň nějaké kytky, o které se teda starají kolegyně... Prostor je tady ale jinak super a cítím se tu dobře.“*

Kategorie č. 6: „Preference zaměstnavatele“

Vlastnosti	Dimenze	
Očekávaný výkon	Přechodný	Stálý
Hodnocení	Záporné	Kladné
Rozpočet organizace	Vysoký	Nízký
Pravomoc organizace	Malá	Velká

U kategorie preferencí zaměstnavatele vedení, jsem u respondentů shledala opět odlišné názory na způsob charakteristiky organizace a spokojenost ze stran svých nadřízených.

Respondent č. 5: „*Ve vztahu nadřízených tam problémy já nemám a nikdy jsem neměl. V podstatě to беру tak, pokud mám být někde zaměstnán, tak samozřejmě je potřeba respektovat toho nadřízeného, a myslím, že to stejné očekávám i já od svých podřízených. Ale říkám, nikdy s tím nebyl nějaký zásadní problém.*“

Ti od svých podřízených zaměstnanců požadují stále očekávané výkony, kladné reference. Bohužel se však setkáváme s problémem nízkého rozpočtu organizace na úkor velkých pravomocí. Problém respondent č. 5 také viděl: „*Jednak to bylo tím, že tady bylo hodně lidí tzn. těch klientů bylo hodně a ten nápor byl velký a na každého se to podepíše nějak jinak... Pak se samozřejmě hledají ty důvody, proč a jak. Někdo to vidí zase trošku jinak, někdo vidí zase ten problém u nadřízených, jak tomu bylo tady. Ono to bylo potom trošku v těch nižších vrstvách, no ale říkám samozřejmě se to potom odrazí a je na každém, jak to ustojí...*“

Zde se hodně shodovali na tom, že je to vždy otázka osobnosti a psychické odolnosti daného zaměstnance, kdy respondent č. 4 uvádí právě tento faktor ze strany vedení jako zásadní problém počínající tehdejší krize: „*Toto byl i prvopočátek toho, co tady bylo. Smutný na tom je, že to šlo tou druhou cestou a začal být nespokojený klient a samozřejmě vina byla házena na zaměstnance. To vnímám úplně z vrchu od toho, kdo má tu rozhodovací moc a možnost o tom, kdo tady bude a nebude zaměstnán. Samozřejmě se ke každé takové věci rozhoduje i vedoucí oddělení, ale teď záleží, jak si to ustojí, nebo neustojí. Neustál.*“

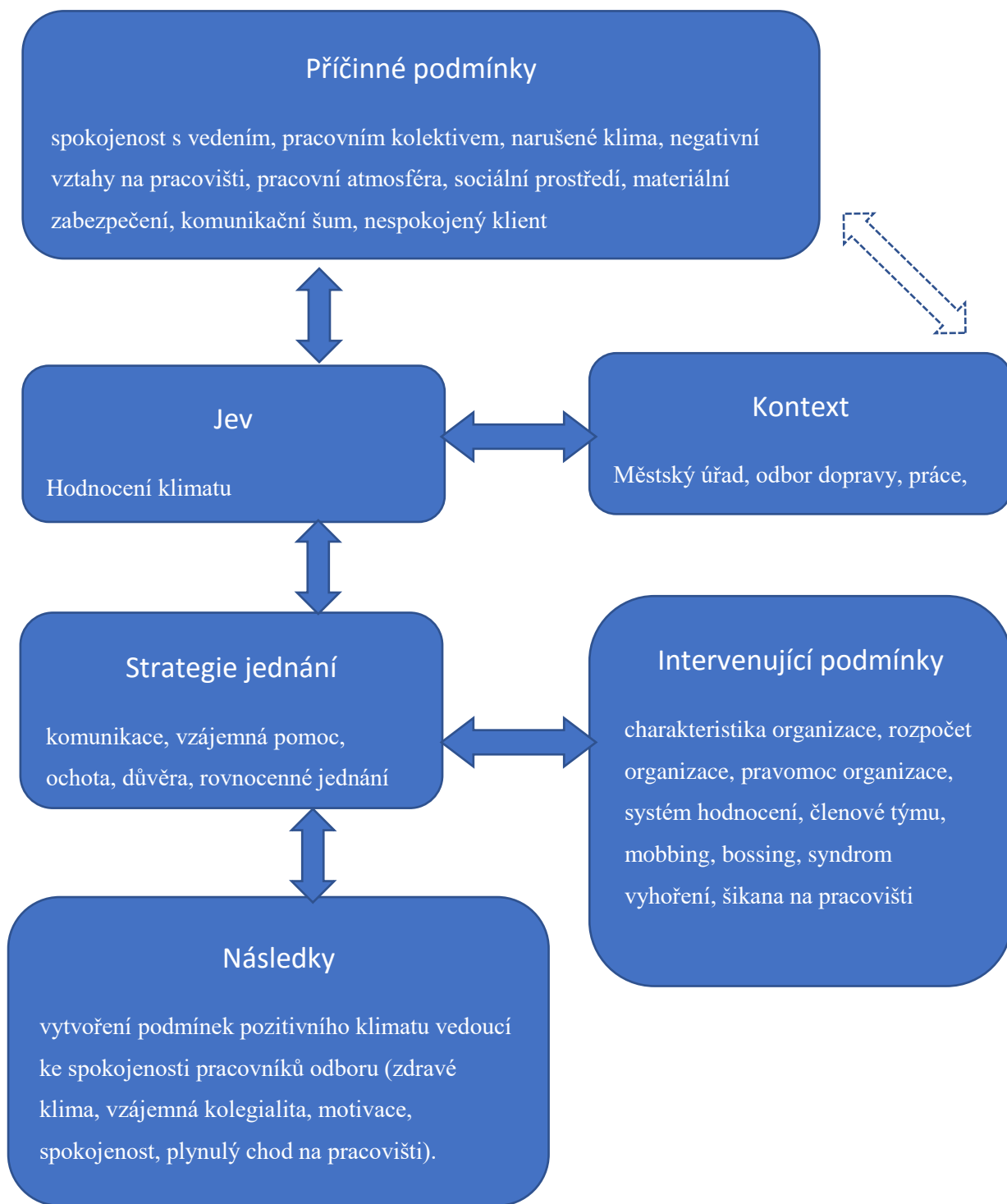
5.7.2 Axiální kódování

Data, které jsem získala v rámci otevřeného kódování jsem jiným způsobem přepsala a zde bylo důležité mezi danými kategoriemi vytvořit nové vztahy. Zkoumaný jev je zde podstatné si nejdříve pojmenovat. Tento má určité podmínky, příčiny, příčinné podmínky, jež zkoumaný jev vyvolávají (Strauss, Corbinová, 1999, s. 70).

Kontext tvoří další složku axiálního kódování, kde je popsán soubor vlastností. Jedná se o vlastnosti, které k jevu patří a podmínek, které jej podmiňují. U axiálního kódování je nutnost pro určení intervenujících podmínek. Ty jsou určeny tím, že jsou vybírány podmínky, které buď jev sťažují, nebo naopak ulehčují. Zaměřila jsem se také na strategii jednání, popisující zvládnutí a reakci na konkrétní skupinu respondentů. Složka, která tvoří složku axiálního kódování tvoří následky. Následek představuje situace nebo události (Strauss, Corbinová, 1999).

- a) **Jev** – hodnocení klimatu
- b) **Příčinné podmínky** – spokojenost s vedením, pracovním kolektivem, narušené klima, negativní vztahy na pracovišti, pracovní atmosféra, sociální prostředí, materiální zabezpečení, komunikační šum, nespokojený klient
- c) **Kontext** – Městský úřad, odbor dopravy, práce, klienti, hodnocení, vztahy
- d) **Intervenující podmínky** – charakteristika organizace, systém hodnocení, rozpočet organizace, pravomoc organizace, členové týmu, mobbing, bossing, syndrom vyhoření, šikana na pracovišti
- e) **Strategie jednání** – komunikace, vzájemná pomoc, ochota, důvěra, rovnocenné jednání
- f) **Následky** (události, situace) – vytvoření podmínek pozitivního klimatu vedoucí ke spokojenosti pracovníků odboru (zdravé klima, vzájemná kolegiálnost, motivace, spokojenost, plynulý chod na pracovišti).

Obrázek č. 4 „Paradigmatický model“

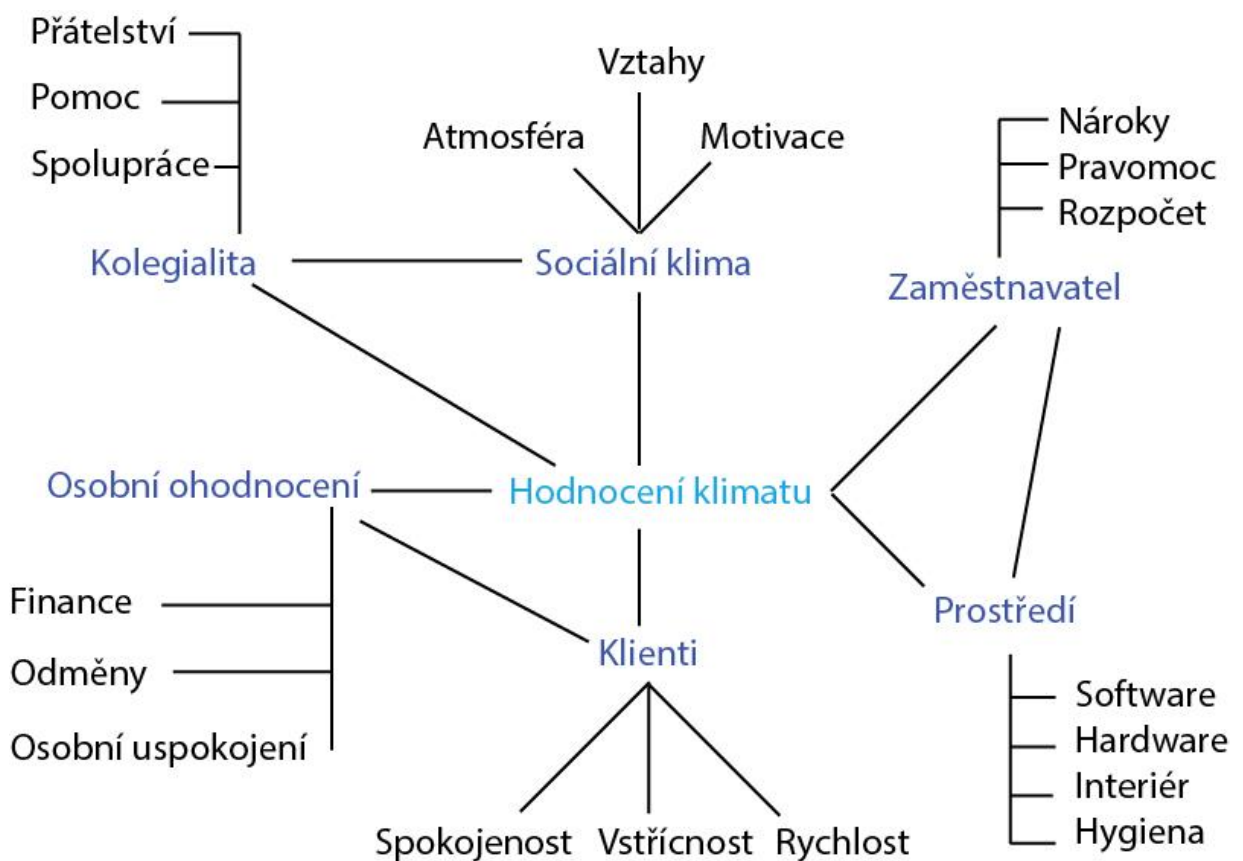


5.7.3 Selektivní kódování

Patří k poslední fázi kvalitativního šetření, kdy se vybere jedna centrální kategorie (ústřední jev), ta je k ostatním kategoriím systematicky uváděna. Jednotlivé vztahy se postupně ověřují a kategorie, které jsou potřebné se dále rozvíjejí a zdokonalují (Strauss, Corbinová, 1999).

Tato kategorie je ve vztahu se všemi jednotlivými kategoriemi. Do tohoto schématu jsou tyto vztahy zakomponovány.

Obrázek č. 5 „Selektivní kódování“



6. DISKUZE

Na úvodní otázku týkající se délky zaměstnaneckého poměru na daném oddělení odpověděli tři respondenti, že na tomto pracovním místě působí více jak deset let, dva další dotazovaní naopak teprve jeden rok. Poslední otázka k respondentům zněla, mají-li svou práci rádi a zda by dokázali rozvést důvod svého kladného či záporného vztahu k ní – co je na ní nejvíce těší, baví, naplňuje. Odpovědi byly převážně kladné, respondenti se shodují, že kdyby svou práci rádi neměli, změnili by ji. Nepatří totiž k lidem, kteří by na úkor výdělečné činnosti byli tzv. otroky dnešní doby. Navíc si jinou práci, tedy zásadní životní změnu, skrze své vzdělání či věk dovolit nemohou. Od jednoho respondenta se mi však dostalo zcela zásadní odpovědi, že u sebe spatřuje syndrom vyhoření, který pociťuje již delší dobu. Práce ho už po tolika letech nenaplňuje a spíše jako radost z práce takové, má radost ze spokojených klientů na svém oddělení.

Všem respondentům byly v rámci výzkumného šetření položeny stejné okruhy otázek, vztahujících se k výzkumnému cíli této práce, ke kterým se měli vyjádřit. Cílem rozhovorů pak bylo odpovědět na jednu hlavní výzkumnou otázku a pět otázek dílčích.

Hlavní výzkumná otázka zněla: „Zmapovat, jaký vliv má na celkovou spokojenost a pracovní výkon sociální klima a vztahy na pracovišti ve veřejné správě Městského úřadu na úseku Oddělení dopravy.“

Hlavní výzkumnou otázku nejlépe vystihují odpovědi respondentů na otázky z rozhovoru 1 a 6: „Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se nyní nacházíte? „Jak si myslíte, že negativní sociální klima ovlivňuje chod pracovního kolektivu?“

Všichni se shodli a hovořili o důležitých osobních i pracovních hodnotách, jako je např. jejich zdraví, a to jak již po stránce fyzické, tak především psychické, dále o vzájemných kolegiálních vztazích, pocitu smysluplnosti a uznání jak ze stran svých nadřízených a spokojených klientů, tak fungujícímu sociálnímu klimatu pracovního prostředí, interního vybavení či v neposlední řadě o finančnímu zajištění a zabezpečení svých rodin. Některým hodnotám se prioritně každý jednotlivec věnoval více nebo méně. U zkoumaných respondentů hrála především roli délka vykonávané profese. Ze skupiny pěti respondentů se u tří jednalo o praxi vykonávanou na tomto pracovišti již několik desítek let, u dalších dvou pak šlo o délku nedosaženého jednoho roku. Ti se pak bohužel k situaci klimatu a vztahů

na pracovišti neměli možnost vyjádřit. Nyní jsou ale se svým novým pracovním místem, kolektivem a chodem na pracovišti maximálně spokojeni a nic by neměnili.

Z výzkumného šetření od zbylých respondentů, kteří měli možnost tyto vztahy na pracovišti a sociální klima vnímat a posoudit v průběhu jednoho roku, bylo patrné, že jsou za nastalé změny vděční, do práce už opět chodí rádi, sociální klima zde nyní vnímají na velmi dobré úrovni a se svými novými kolegy vychází velice dobře a přátelsky.

Můžeme-li srovnat priority na pracovišti z hlediska pohlaví respondentů, u žen převládala spíše stránka preferování emoční stability na pracovišti, vzájemné spolupráce, pocitu uznání, spokojenosti klienta a z toho vyplývající pracovní naplnění. U mužů se jednalo spíše o zabezpečení své rodiny z hlediska finančního zajištění, preference osobního ohodnocení, pracovního výkonu, spokojenosti občana a soudržnosti „týmu“. Pokud vycházíme z názoru, že právě sociální klima a vztahy na pracovišti dávají týmu to správné rozpoložení, bude se jejich výkon odrážet i v jejich jednotě.

Všichni se tak jednohlasně shodli, že klima zaručeně působí na celý chod oddělení a organizace, především pak na jejich pracovní motivaci, celkovou duševní spokojenost, osobní život, mezilidské vztahy a v neposlední řadě na jejich pracovní výkon. Má vliv také na soudržnost celého oddělení, kdy mají možnost lépe komunikovat a řešit případné nastalé situace a problémy.

Na první dílčí otázku, jež se týkala sociálních vztahů na pracovišti, reagovali dotazovaní nejčastěji odpověďmi na otázky z rozhovoru č. 2, 3 a 4.

„Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojený/á?

Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy a na pracovišti převládají?

Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?“

Zde se mi od respondentů dostalo jednoznačné odpovědi. Sociální vztahy na pracovišti vnímají jako vůbec jeden z nejdůležitějších faktorů. Co se týče převládajících sociálních interakcí na pracovišti, převládají zde velmi příznivé vztahy. Zmiňovali tady kladné stránky vzájemné kolegiality, spolupráce, nápomoci, přátelství. Z respondentů jsem měla i během rozhovorů pocit, že na pracovišti panuje velmi uvolněná, vřelá a milá atmosféra.

V pořadí druhou dílčí otázkou zaměřenou na to, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí své pracovní prostředí a co by případně chtěli změnit nám odkrývají odpovědi na otázku č. 7: „Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního.

Pracovní prostředí z hlediska interiérového vybavení respondenti vnímají jako dostačující a až na některé výjimky – nejdéle setrvávající pracovníci oddělení, kteří problémy spatřují např. ve špatně situovaných kancelářích, průvanu, špatném odposlechu a následnému nedorozumívání si s klienty přes okénko (komunikační šum), se jim na pracovišti pracuje dobře.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na ohodnocení, odměňování a interpersonální vztahy. Především na to, zda pozitivně motivují pracovníky k vyšším výkonům, se vztahuje otázka č 6: „Zjistit, zda ohodnocení, odměňování pracovníky motivují k vyššímu pracovnímu výkonu?“ Odpovědi se opět ve většině shodovali. Z hlediska finančního ohodnocení byli zaměstnanci skeptičtí vzhledem k tomu, že se jedná o veřejný sektor. Naopak systém odměňování, dle nejdéle pracujících zaměstnanců oddělení, je nevyvážený a velmi proměnlivý, a tudíž odměny jako hlavní motivaci nevidí a spíše jsou rádi a vděční za uznání a dobrý pocit sám ze sebe.

Poslední, čtvrtá otázka, měla za úkol zjistit, jak tyto případné problémy na pracovišti odstranit a vyřešit pro zajištění plynulého chodu a spokojenosti pracovníků. Díky působení na tomto oddělení v rámci praxe jsem měla možnost jistou atmosféru a chod na pracovišti z hlediska vzájemných vztahů vyzorovat a díky komplexnímu rozhovoru a kladených základních otázek, které jsem doplňovala, mi od respondentů vzešly jisté výpovědi, a to opět z řad nejdéle zaměstnaných pracovníků, že zde jisté krize, kterých jsem si povšimla na začátku minulého roku i já, byly vnímány podřízenými pracovníky ve vztahu k vedení. V současné době se zdá být situace řešena a vzájemné vztahy pracovníků se lepší.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je popsat hodnocení klimatu a vztahů pracovníky veřejné správy konkrétního oddělení. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. První, teoretická část, nám vymezuje základní pojem sociálního klimatu na pracovišti, jejich vzájemné normy, hodnoty či tradice dané skupiny. Dále se v této kapitole zaměřuje na činitele sociálního klimatu a jeho možných vlastností na pracovišti. Druhá kapitola se zabývá vztahy uvnitř pracovní skupiny. Rozděluje je na vztahy formální a neformální, vymezuje sociální komunikaci a interakci na pracovišti. Následující kapitola pak objasňuje negativní vztahy na pracovišti a jejich možné negativní fenomény ovlivňující klima daného pracovního oddělení. Zde se soustředí především na hrozbu mobbingu, kyberšikany na pracovišti a samotný syndrom vyhoření. Závěrem teoretické části práce se zmiňujeme ve čtvrté kapitole o základním dělení veřejné správy a charakteristice Městského úřadu Zábřeh.

Praktická část je postavena na kvalitativní výzkumné strategii. Cílem výzkumu bylo analyzovat, jaký vliv má na celkovou spokojenost a pracovní výkon sociální klima a vztahy u pracovníků ve veřejné správě určitého oddělení. Data pro výzkumné šetření byla získávána formou polostrukturované interview, které bylo vedeno s respondenty, jež splňovali kritéria stanovená pro výběr výzkumného vzorku. Výzkum se zde zaměřuje na hodnocení klimatu a vztahů zaměstnanců veřejné správy uvnitř jejich oddělení, dále na vzájemné kolegiální vztahy na pracovišti, jejich pracovní motivaci, způsoby odměňování či samotnou působnost pracovního prostředí na utváření klima.

Výzkum na pracovním oddělení byl proveden celkem s pěti respondenty z řad řadových zaměstnanců. Z toho tři pracovníci na tomto oddělení působí minimálně deset let a dva pracovníci byli na toto oddělení přiděleni zhruba před rokem, kdy odešla velice zkušená pracovnice z důvodu pracovního přetížení na nižší post.

Hlavní cílem bylo zjistit, jaké vztahy a sociální klima nyní na pracovišti převládá, zvláště po úpravách ze strany vedení a přidělení dvou nových pracovních sil a rozdělení práce i na jiná návazná pracoviště do okolních měst. Tímto zásadním krokem došlo i ke zlepšení pracovního klimatu a zlepšení vztahů na pracovišti, což mi při rozhovoru, který probíhal v kanceláři oddělení tzv. archivu, potvrdil jak vedoucí oddělení, tak i další čtyři pracovníci nacházející se na pracovní pozici referenta pro oddělení dopravy.

Každý z rozhovorů trval přibližně dvacet minut, jednalo se o zcela subjektivní pocity a názory respondentů. Rozhovory probíhaly ve velice příjemné a přátelské atmosféře a vzhledem k tomu, že jsem před rokem v rámci odborné praxe na tomto pracovišti působila mohla jsem také i já změny na pracovišti posoudit. Tyto změny proběhly díky navýšení zaměstnanců, a tak lepšímu rozdělení práce a vytvoření příjemného pracovního prostředí.

Došlo tak k velkému kladnému posunu v oblasti mezilidských vztahů, které jsem minulý rok zaznamenala v menším rozsahu. Právě toto zjištění spatřuji jako velký přínos pro celý svůj výzkum, kdy vztahy a klima se oproti loňskému roku značně uklidnily a dlouhodobé problémy se vyřešily.

Tyto změny se mi také potvrdily v rámci rozhovorů s mými respondenty, pro které je právě vzájemná kolegiálnost na přátelské a důvěrné úrovni zcela zásadní. Za zcela zásadní však respondenti nevidí jako motivaci způsob odměňování či vybavení pracovního prostředí, naopak pro ně je prioritní spokojený klient a plynulý chod na pracovišti.

Realizovaný výzkum nám tak pomohl rozkrýt determinanty, které sociální klima a vztahy u zaměstnanců na oddělení ovlivňují. Zde můžeme konstatovat, že pokud by se na jednotlivých determinantech klimatu a jeho rozvoji pracovalo, dá se předpokládat, že povede k větší spokojenosti a motivaci členů oddělení.

Výsledky výzkumu je tak možné využít na pracovišti veřejné správy, a především pak u jejich vedoucích jednotlivých oddělení a nadřízených zaměstnavatelů organizace veřejné správy.

SEZNAM LITERATURY

Monografie:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel?* 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2003. ISBN 80-86517-34-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vyd. Brno: Copmuter Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. ISBN 978-80-86976-22-8.

CRESWELL, J. *Qualitative inquiry and research design*. 1. vyd. Sage Publications, 1998. ISBN 978-0761-901-43-3.

ČAPEK, R. *Třídní klima a školní klima*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2742-4.

- DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DUŠKOVÁ, L. *Pracovní vztahy*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 89 ISBN 80-245-0946-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- FEHLAU, E. G. *Konflikty v práci. Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0533-8.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.
- FRANKOVÁ, E. *Organizační kultura podporující organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-807357-248-8.
- HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4.vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HUBER, B. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2013. ISBN 80-7071-231-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-033-3.

KRATZ, H. J. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 978- 80-7435-220-1.

LUKÁŠKOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MERG, K. a KNÖDLER, T. *Jak přežít v práci: každodenní povolání bez stresu a vyhoření*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1723-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-0577-4.

NOVÁK, T., CAPPONI, V. *Sám proti agresí*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-253-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery – 3. vydání*. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty. 27 pravidel pro efektivní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

POSCHKAMP, T. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0161.6.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník. 7 aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 6. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3350-9.

ROBERTS, W. *Cukr a bič nestačí. Jak vycházet v práci s lidmi, se kterými vyjít musíte*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. ISBN 80-86517-17-9.

RUSH, M. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

STRAUSS, A; CORBINOVÁ J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

STRAUSS, A., L.; CORBIN, M., J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

SVOBODOVÁ, L. *Mobbing? Nebezpečný fenomén naší doby*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-66-1.

SVOBODOVÁ, L. *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠMÍD, L. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 1985. ISBN 59-150-85-02-9.

STEIN, E., WINTERSTEIN, H. *Verhalten in Organisationen*. Stuttgart, Berlin Koln: Kohlhammer, 1999.

ŠTIKAR, Jiří a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.

TURCKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4., rozš. a přeprac. vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-2474-372-8.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Internetové zdroje:

DEMETER, Boris. *Mobbing. I-Psychologia* [online]. 23. května 2008. [Cit. 07-03-2018].

Dostupné na www.i-psychologia.sk/view-740.php

Spolehlivé a rychlé zprávy. *iRozhlas* [online]. 1997. [Cit. 12-04-2018].

Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/cesko-vede-unijni-zebricek-sikany-na-pracovisti-s-mobbingem-se-setkal-kazdy-paty_201605090141_akottova2

Šetření pracovního klimatu jako forma komunikace ve firmě [online]. 2013

[cit. 22. března 2018]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/pracovni-klima.asp>

Městský úřad Zábřeh. *Základní informace* [online]. [cit. 2018-04-02].

Dostupné z: http://www.zabreh.cz/vismo/isvs.asp?id_org=18942&p1=1722

Legislativa:

Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy.

Zákony:

Ústava České republiky, Česká republika, zákon č. 1/1993 Sb., In: Sbíрка zákonů.

16. prosince 1992. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Ústava České republiky, zákon č. 1/1993 Sb., VII. hlava.

O informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 81/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 365/2000 Sb.,

O obcích (obecní řízení), zákon č. 128/2000 Sb., dostupný

z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/> [cit. 12. března 2018].

O úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Česká republika, zákon č. 312/2002 Sb., In: Sbíрка zákonů. 13. června 2002.

Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002#par1

Vyhlášky:

O uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, vyhláška
č. 304/2012 Sb.,

O zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, vyhláška
č. 512/2002 Sb.,

SEZNAM ZKRATEK

Aj. – a jiné

A kol. – a kolektiv

Aktualiz. - aktualizované

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

Č. – číslo

MěÚ – Městský úřad

Např. – například

Příp. – případně

Rozš. – rozšířené

Sb. – sbírky

Tzv. – takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: „*Kruhové schéma vývoje a vlivu kohezivity*“

Obrázek č. 2: „*Organizační struktura Městského úřadu Zábřeh*“

Obrázek č. 3: „*Schéma kategorií otevřeného kódování*“

Obrázek č. 4: „*Paradigmatický model*“

Obrázek č. 5: „*Selektivní kódování*“

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: „*Rozhovor s respondenty*“

Respondent č. 1:

9) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?

„Správní referent a na pracovní pozici se nyní nacházím již deset let.“

10) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojená?

„S kolektivem určitě!“

- Kdybyste to mohla rozvést?

„Mám štěstí na kolegy, přímo na pracovišti. Mám asi, když bych to mohla porovnat tak podle zařazení pracovního třetí místo a myslím si že, ten kolektiv je velmi důležitý na pracovišti už kvůli tomu pomáhání si, vzájemného zastupování, vycházení si vstříc v domluvě. S tím je tu strašná výhoda.“

11) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?

„Vynikající!“ Dobrá, velmi vzájemná pomoc. Myslím si, že po té stránce vzájemné kolegiality opravdu výborné. Ze strany vedoucích, tam je to trošku horší, ale to rozvádět nebudu..., ale jinak že si dokážeme pomoci, dokážeme se domluvit, samozřejmě plánujeme dovolený dopředu už teďka v březnu na celý rok, musíme se vystřídat, takže abychom se domluvili a vyšli vzájemně vstříc. Což je taky velice pozitivní, že se na sebe můžeme vzájemně spolehnout.“

12) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?

„Kdybych to měla vyjádřit procentuálně tak asi do 80 %.“

13) A jak si myslíte, že naopak negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?

„Myslím si, že to dlouhodobě nemůže nikdo vydržet. Pokud bude špatné klima na pracovišti, tak jedinec chodí znechucený do práce, chodí ve stresu a myslím si, že to není na dlouho dobu, že to vydrží možná dva, tři, maximálně čtyři roky, ale rozhodně ne třeba deset let...“

14) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?

„Určitě je náročná tato pracovní doba, dvanáctihodinová pondělí středa, když někdy děláme od pěti do šesti, protože ta možnost tady je, tak je to náročnější. Záleží taky, protože jsme přepážkové pracoviště, máme tady klienty a když máme v pondělí a ve středu sto klientů za den, je to náročnější. Je to vyčerpávající. Je to o tom pracovním rozpoložení, pokaždé to vnímám však jinak.“

- ... a s tím odměňováním?

*„S odměňováním je to tady jako na houpačce, a naopak když tady byla ta zkušenost před dvěma lety, když jsme tu vykonávali nejvíce práce, měli jsme tu nejvíce z oddělení lidí, tak na nás bylo samozřejmě i nejvíce stížností a odrazilo se to na odměnách. Bylo nám doslova řečeno, že si za to můžeme sami! Takže ty odměny nebyli...“
Vnímám to jako strašný nepoměr, je to asi **individuální záležitost hlavně vedoucího.**“*

15) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.?

„Nepracuje se mi tady hezky, jsme v jedné kanceláři čtyři, překřikujeme se, není to odhlučněný, neslyšíme se navzájem, neslyšíme klienty z venku, protože tam je sklo. Takže když mluvíme dva pracovníci, tak náš neslyší klienti, a naopak když mluví dva klienty, tak je neslyšíme my. Je to velký problém a řeší se to tady už asi deset let, a ještě se nic nevyřešilo...“

- takže kdybyste to měla shrnout, jak vnímáte své pracovní prostředí?

„Pracovní prostředí ze strany klientů špatný, ze strany výpočetní techniky je dostačující, což si myslím že asi je výhoda, že zase máme nějaký přístup k rychlejším podmínkám i na internetu a tiskárny a skenery, to je vybavení dobrý. No ale ty kanceláře by určitě chtěly rozčlenit, roztrždit, vyřešit jinak. Nejsou tu prostory, ale chtělo by to jiný podmínky.“

16) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání ráda a na své kolegy se těšíte?

„Svoji práci ráda mám. Práce mě baví, nemůžu říct, že bych ji nedělala ráda, akorát teda kdyby se upravily ty podmínky té komunikace mezi tím klientem a nastavily by se tady třeba nějaké přepážky a kanceláře se vyměnily za menší..., asi by to bylo lepší!“

- a pokud byste měla rozvést proč, co Vás na ni nejvíce těší, baví a naplňuje?

„Vždy se na své kolegy velmi těším, do zaměstnání chodím ráda, ale asi kdyby tu nastala situace, která tady již před rokem byla, tak by to bylo jiný... Momentálně je všechno dobrý!“

- a jaká situace tu byla?

„Dříve tu byla situace spojená s přetlakem lidí, že zde byl nedostatečný prostor pracovníků na to, abychom je odbavili, tak ta situace byla vyhrocená, byl ten stres už ráno, když jsme šli do práce, tak ten tlak už tady byl, protože Ti klienti byli nepříjemní. Již od šesti hodin od rána zde čekali, než se otevře budova, nastávaly zde fronty, klienti byli nepříjemní, naštvaní jenom že tu museli stát a dlouho čekat. To vše se pak odráží i v tom vystupování a nikdo nemá rád, když někde čeká dvě – tři hodiny.“

Respondent č. 2:

1) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?

„Jsem referent v odboru dopravy a jsem tady necelý rok. Nastupoval jsem na toto oddělení v květnu minulého roku.“

- a jak se Vám tady líbí? Jak to tady vnímáte?

„Joo, je to tady super! Je to lepší, než mé předchozí zaměstnání“

- pokud se můžu zeptat, kde jste byl zaměstnán...?

„Dvacet let jsem dělal u státní správy policistu... Už to ale stačilo, tak sem šel sem.“

2) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojená?

„Spokojený. Vycházíme si se vším vstříc“.

3) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?

„No co já vím? Bavíme se jako klasický lidi mezi sebou na přátelské, důvěrnější úrovni. Žádnou rivalitu, ani nic podobného jsem zatím neměl možnost zjistit.“

4) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?

„Tyhle vztahy jsem měl v přechozím zaměstnání na policii. Tam vlastně když se řeklo něco špatně a dozvěděl se to vedoucí, tak by byl „humbuk“ a tady já si myslím že tady můžu s každým mluvit otevřeně o všem mluvit, s vedoucím si myslím že vycházím také velmi dobře musím říct a tady s kolektivem taky úplně v pohodě. Popovídáme si, svěříme se i s důvěrnými záležitostmi, které by člověk neřekl jen někomu... Prostě já si myslím, že tady je super kolektiv.“

5) A jak si myslíte, že naopak negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?

„Pokud by člověk chodil do práce a sedl by si a nezajímal se co je vlevo a co je vpravo, tak by to bylo špatný. Špatné vztahy, co jsem teda měl možnost od kolegů slyšet tady byla, ale myslím si, že to člověk sám neovlivní.“

6) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?

„Tak ohodnocení je vždy dobrý. Co jsem nastoupil ve zkušební době mi vedoucí navrhl nějaké osobní ohodnocení. Odměny jsem tady zažil jen ty vánoční. Co se týče zkrácené doby, tak si myslím, že je pro lidi vždycky lepší a motivační. Každá „kačka“ je dobrá, jak se říká a daného člověka to motivuje. Zase když to vezmu zpětně na mé předešlé povolání, tak tam když jsme dostali odměny, nebo člověk dostal nějakou tu korunu navíc, tak ho to určitě nějakým způsobem motivovalo a člověk byl i ochoten zůstat v práci o něco dýl..., ale jak říkám, jsem tady teprve rok a nemůžu se více k tomuto vyjadřovat.“

7) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.? Jak to tady vnímáte?

„Sociální prostředí tady mám rozhodně lepší, než jsem měl na policii, takže je to lepší ve srovnání s tím druhým pracovištěm, kde jsem měl akorát kancelář a v ní skříň, stůl, počítač. Tady máme alespoň nějaké kytky, o které se teda starají kolegyně... Prostředí je tady ale jinak super a cítím se tu dobře.“

8) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání ráda a na své kolegy se těšíte?

„Člověk musí přece do práce chodit rád a na své kolegy se vždy a rád těším!“

Respondent č. 3:

1) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?

„Referent a v květnu to bude rok. Dříve jsem teda taky byla zaměstnaná pod Městským úřadem, ale na jiném oddělení. Na této pozici jsem však byla pouze jako zástup za mateřskou a měla tak pracovní smlouvu na dobu určitou.“

2) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojená?

„Určitě jo. Všude kde jsem byla, tak ty vztahy na pracovišti byly super, musím zaklepat...“

3) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?

„Tím, že jsem přišla až po té krizi, co tady dříve byla, tak teď je tady klid a všechno super. Nemůžu říct, že by se jsem si na cokoli stěžovala apod. Navíc, hned jak jsem zde nastoupila, tak mi kolegyně pomohla, vysvětlila a to pořád, když je potřeba něco s něčím pomoci tak neexistuje že by se řeklo ne. Takže myslím, že všechno super. Žádné nervy z toho, že by měl člověk obavy a strach z něčeho nového a nevěděl co má kdy a jak dělat, tímto mi to kolegyně velmi ulehčili.“

4) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?

„Nooo, já si myslím, že je to hodně podstatný! Myslím si, že člověk chodí do práce raději a ví, že se kdykoliv na své kolegy může spolehnout. Pro mě je to teda velmi podstatný!“

5) A jak si myslíte, že naopak negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?

„Ano, dle mě hodně! Už jsem to dokonce jednou na pracovišti zažila a musela kvůli tomu z práce odejít. Prostě to neklapalo a člověk pak fakt chodil do práce v nervech a těšil se až půjde zase domů...“

6) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?

„Co se týče pracovní doby, tak tam bych dokázala udělat nějaké změny, ale myslím si, že jak u koho a asi jak kdy, je to individuální. Pracovní náplň se snažím přizpůsobit a časově rozložit. Ale zase, jak kdy. Někdy je tu člověk jenom ve dvou, anebo když má třeba kolegyně dovolenou, pak je to trošku o něčem jiném. To si pak člověk práci předělává i do dalších dnů. Co se týče odměň nebo osobního ohodnocení, tak jsem ještě nezažila nějaké velké ohodnocování. Ale ano, když ho člověk pochválí, uzná, tak to motivační je, ale že bych kvůli tomu, že každý týden nedostávám ohodnocení měnila práci nebo méně pracovala, to ne. Ale po finanční stránce to může být vždycky lepší...“

7) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.? Jak to tady vnímáte z hlediska sociálního prostředí?

„Tak tohle vůbec neřeším. Ale je pravda, že tady je světlá kancelář, to je jako příjemný, že je tady hodně světla, dá se větrat. Na mě to tady působí příjemně, fajn.“

8) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání ráda a na své kolegy se těšíte? Kdybyste to dokázala rozvinout proč, co Vás na ni nejvíce baví, těší, naplňuje?

„Já si myslím, že asi jo. Jako chodím do práce ráda, je to práce s lidmi, což zas na druhou stranu někdy vede i k tomu, že mě ty lidi rozčilují, vyčerpají, ale jinak svou práci ráda mám a na své kolegy se také těším.“

Respondent č. 4:

1) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?

„Jsem referent a tuto činnost, pokud bych to měl počítat i s prací pod jinými úřady, tak ji vykonávám už od roku 1993. Co se týká Zábřehu a tohoto oddělení dopravy, tak v rámci delimitací jsme byli přiděleni v roce 2003. Před tím to bylo ještě pod okresními úřady, dále ještě před tím pod dopravním inspektorátem.“

2) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojená?

„Ano. Spokojený jsem určitě a ten kolektiv byl vždycky dobrý, ať už to bylo tam nebo tam na okresním úřadě. Sociální vztahy zde vnímám velice dobře.“

3) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?

„No to jak kdy. Záleží na té situaci, co se právě řeší. Samozřejmě vzhledem k tomu že jsme jakožto referenti na stejné pracovní pozici, tak nám vždy jde o společnou věc, kde se převážně vždy nějak shodneme. Potom, co se týká vztahů k vedení, tam už je to samozřejmě složitější. Každý zde samozřejmě chápe, že ten vedoucí je takový mezičlánek, má ten problém, že buď chce, aby to na tom pracovišti vypadalo lépe a tudíž a o to více musí bojovat nahore, no anebo to nechce a zkrátka je k tomu benevolentnější a řekne: „Jo, nějak to dopadne...“ v tom případě zase vůči těm nahore bude ten „dobrý“, který o nic nežádá a všechno mu asi pravděpodobně tím pádem na pracovišti funguje. Protože ten, kdo se neozve, je samozřejmě pro to vedení ten dobrý. Nepotřebuji nic atd. I když problém je v tom, že ne vždycky je to dobře. Jak jsme se už vícekrát přesvědčili. Jako tam už to bylo z jejich strany neúnosné. Více či méně tam už se jednalo z hlediska psychiky o velký nápor. Já bych to celkem vnímal, že už tam byl a trošku to zavánělo šikanou ze strany zaměstnavatele. Zde se jednalo spíše o to, kdo to ustojí, řekněme ustojí psychicky.“

4) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?

„Já si myslím, že je to hodně důležité, protože to svým způsobem vytváří tu pohodu kdy vzhledem k tomu, že tu má člověk vytvářet řekněme nějaké rozhodnutí atd. a rozhodovat vlastně svým způsobem o právech občanů, a ještě kdyby byl ten pracovník ve stresu a stresoval se nad tím, že ho kolega někde za rohem šmíruje, pomlouvá nebo čeká na jeho chybu, tak to bych asi v takém kolektivu nemohl fungovat.“

5) A jak si myslíte, že naopak negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?

„Je to zase o tom, jak kdo je psychicky odolný. Dneska samozřejmě když jsou výběrová řízení, tak se na to také poukazuje, že tam musí být nějaká psychická odolnost atd. Záleží samozřejmě jak kdo to snáší. Neříkám, že jsou muži silnější než ženy apod. Záleží zde podle mě i hodně na tom domácím zázemí, protože když budu mít krizi doma a krizi v práci, tak budu ve stresu 24 hodin, a to by bylo hodně špatný. Potom ten syndrom toho vyhoření, bude velice rychlý.“

6) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?

„Ne, nemotivuje... rozhodně ne! Nemotivuje z toho důvodu, že to ohodnocení není dělané podle toho, jak kdo dělá. Např. když tady byla ta „krize“ a zůstali jsme tady na všechno ještě teď už s bývalým kolegou sami, tak svým způsobem odměny, které se tady rozdávaly v tom roce a byly poměrně hodně slušné, jsme odměnu žádnou nedostaly s odůvodněním, že tady máme problémy! Ale bohužel ty problémy, všichni víme nebyly zapříčiněny námi. Takže tady by si měl šáhnout do svědomí někdo jiný...“

„Jinak samozřejmě na druhou stranu v posledním období se to částečně zlepšilo, ale i tak, ty odměny tady moc motivační nejsou.“

„Co se týče pracovní doby z hlediska motivace, já s tím osobně problém nemám. Jelikož jsem místní, tak mi to je celkem jedno a těch 40 hodin týdně si nějakým způsobem oddělat musím. Ale co se tady týká pracovníků, tam musím říct, že se vždy v první řadě hledí na to, aby zajistili chod toho oddělení na pracovišti.“

7) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.? Jak jste s tím tady spokojeni?

„Když to vezmu postupně, jak jsem měl možnost těmi pracovišti jednotlivě procházet, tak je to samozřejmě vývojem, který jde směrem nahoru, to v každém případě. Když si uvědomím, že jsme byli kdysi v těch 90. letech v kanceláři o rozměrech 3x na 4 metry a byli jsme v té kanceláři čtyři, takže to asi nebylo zrovna ideální. Takže v tomto případě to vnímám kladně. Na druhou stranu toto pracoviště není úplně ideální, jak by mělo být. Ať už z hlediska zdravotního atd., protože už ten posed např. vůči tomu přepážkovému okýnku, byť má člověk židli na kolečkách, tak se ale i tak musí pořád vytáčet do boku, ale pořád tam je nějaká ta rotace. Člověk pak po čase cítí, že s tím je problém. Dále nehledě na to, že zde máme permanentní průvan, když se otevřou hlavní klientské dveře k přepážkám. Takže to zde ideální není, no ale samozřejmě zase na druhou stranu, viděl jsem i horší pracoviště...“

„Co se týká technického vybavení, s tím asi problém zásadní není, protože je dnes počítat samozřejmou záležitostí a co se týká toho dalšího vybavení víceméně zaměstnavatel musí splňovat ty kritéria, které stanovuje zákon a s tím my musíme pracovat, a to musí dokupovat, stanovuje to ministerstvo dopravy atd. V tom problém není, možná bych viděl tam trošičku problém ve softwarovém vybavení, že některé softwary by mohly na jiné nebo na lepší úrovni. Ať už z hlediska běžných záležitostí, zadávání dovolených či žádosti o nějaká vybavení si píšeme takové žádanky. Dneska je to více méně všechno elektronicky, ale řekl bych že ten software je trošičku zastaralý anebo není úplně vyvinutý pro ty naše potřeby. To stejné se dá v celku říci i o tom našem „poštovním klientu“, který dneska používáme jako spisovou službu atd. Tam se asi nakupovalo nějakým jiným způsobem...Zkrátka dovedl bych si představit, že by to bylo jednodušší!“

„Vždycky je to o tom, že každý takový systém podle mého názoru, je dobrá věc, ale musíte mít na to dvě věci:

- 1) počítačové vybavení,*
- 2) lidi, kteří to budou dělat.*

Protože jestliže, to má směřovat do toho, že klient přijde a bude hned odbaven a nebude tady čekat dvě – tři hodiny, tak se k tomu ten přístup musí přizpůsobit. Ale bohužel, tady to nejde jinak přizpůsobit než přidat dalšího pracovníka, a to už je na zaměstnavateli, jak se rozhodne. Buď budu mít spokojeného občana, ale budu tady mít dalšího pracovníka, který nechci říct, že nebude mít co půl dne dělat, ale samozřejmě tu práci musím přizpůsobit, dá se to zkombinovat i s něčím jiným, např. dělat poštu pro to oddělení. Nebo zkrátka tam uberu na tom pracovišti ty zaměstnance, a tudíž začnu mít nespokojené klienty, protože se mi začnou prodlužovat ty časy. Ted' záleží, co ten zaměstnavatel uzná, že je pro něj výhodnější. Toto byl i prvopočátek toho, co tady bylo. Smutný na tom je, že to šlo tou druhou cestou a začal být nespokojený klient a samozřejmě vina byla házena na zaměstnance. To vnímám úplně z vrchu od toho, kdo má tu rozhodovací moc a možnost o tom, kdo tady bude a nebude zaměstnán. Samozřejmě se ke každé takové věci rozhoduje i vedoucí oddělení, ale ted' záleží, jak si to ustojí, nebo neustojí. Neustál.“

„Ano, my si ted' můžeme říci: „fungujeme dobře, bez problému“ ty čekací doby kromě středy, protože vypadlo pondělí, tak se to odrazilo na větší návštěvnosti. Ta návštěvnost byla více méně vnímaná tady po okrese všude. Co jsem měl možnost hovořit s kolegy. To ale tak vždycky bývá. Problém je však ale v tom, že např. v sousedním městě na úřadě, se kdysi již dokázali domluvit na ten nápor lidí připravit a prosadit si to. Zde měl slovo vedoucí, kdy si nejenom přibral jednoho člověka, ale prosadil si dokonce dva další pracovníky. A jestliže tady, to vedení to vnímá takovým způsobem a čeká na rozmělnění místní příslušnosti, aby lidem mohli říct: „však můžeme jít jinam!“ Toto nevnímám jako správné řešení vůči těm občanům...“

„Proto zde nastalo, co zde nastalo. Samozřejmě se lidem, co sem na oddělení chodili, sem už nechodí. Samozřejmě chodí sem lidé, kteří sem musí chodit, protože se třeba nikam jinam nedostanou, to je druhá věc a lidé, kteří tady o tom nikdy neslyšeli. Dneska, díky rozmělnění místní příslušnosti si dovolím tvrdit, že 40 % převodu děláme u cizích lidí tzn. co by jsme v minulosti vůbec díky místní příslušnosti nedělali. Takže k nám vlastně chodí na základě plné moci, protože ta možnost tady je, takže přijdou a jsou to auta z Prahy, Brna... Možná bych se přikláněl až k 50%“

8) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání ráda a na své kolegy se těšíte?

Popř. co Vás na ni nejvíce baví, těší, naplňuje?

*„Svou práci mám rád, jinak bych ji nemohl dělat! Já jsem typ člověka, že zkrátka pokud mě něco nebaví, tak to zkrátka dělat nebudu. Navíc teda, moje práce svým způsobem se stala i mým koníčkem. Vyučil jsem se jako automechanik, vztah k autům mám tak odjakživa. Mé zaměstnání automechanika jsem vyměnil jen z toho důvodu, protože ta firma vypadala že půjde do krachu a samozřejmě jsem měl **na krku dvě malé děti a rodinu, takže jsem je musel nějakým způsobem zajistit**. Takže jsem nastupoval u policie a byl jsem samozřejmě rád, že jsem se dostal na dopravní inspektorát, kde jsem vykonával funkci technika, takže jsem byl zase u těch aut. Dříve ta technická práce u toho dopravního inspektorátu byla trošičku na jiné úrovni, než je dnes. **Dneska je to administrativní záležitost**. V minulosti to byla i když to řekneme při tom schvalování jsme museli vozidla posuzovat, chodili se na ně fyzicky dívat, jezdili na STK (silniční technická kontrola) Člověk tak byl přítomen přímo tomu procesu schvalování, toho vozidla. Dneska již tuto problematiku udělá stanice STK, nám už jen přijdou papíry a já je jenom vyhodnotím na základě zákona, zda je to všechno v pořádku a provedu zápis do technického průkazu. Samozřejmě těch období tzv. „krizových“ se našlo více, ale byl to jeden z důvodů, který mě u té práce drží, protože mě baví no.“*

Respondent č. 5:

1) Na jaké pracovní pozici a s kolikaletou praxí se na tomto oddělení nacházíte?

„Jsem na postu vedoucího oddělení dopravy v podstatě od roku 2002. Před tím jsem vlastně dělal tu samou funkci na okresním úřadě.“

2) Jste na této pracovní pozici a spolu se svými spolupracovníky, kolegy spokojená?

„No, baví, ... dneska to lidé už moc neříkají, ale spíš se jedná o to zajistit rodinu, že... Jako když někdo říká, že miluje práci, tak to je nesmysl! Každý tam chodí z důvodu toho, aby na konci měsíce dostal nějakou výplatu.“

„Ve vztahu nadřízených tam problémy já nemám a nikdy jsem neměl. V podstatě to беру tak, pokud mám být někde zaměstnán, tak samozřejmě je potřeba respektovat toho nadřízeného, a myslím, že to stejně očekávám i já od svých podřízených. Ale říkám, nikdy s tím nebyl nějaký zásadní problém.“

3) Jaké si tedy myslíte, že u Vás sociální vztahy na pracovišti převládají?

„Teď je to v pohodě.“

- a čím si myslíte, že ta změna nastala?

„No tak pokud není někdo spokojen samozřejmě se svým zaměstnáním a pracovištěm, tak se to potom určitě může tak nějak rozvíjet i na ty ostatní a nedělá to dobré klima potom. Já vždycky říkám: „pokud se tady někomu nelíbí, tak si má jít hledat jinou práci, že jo.“

4) Do jaké míry jsou pro Vás tyto dobré (fungující) vztahy na pracovišti důležité?

„Noo, tak to je hodně důležité. Protože pokud to nefunguje, tak nefunguje nic! A je úplně jedno, jestli to je v jedné části toho úseku oddělení nebo celkově. Prostě pokud to nefunguje jako celek, tak to nemůže fungovat a ten vedoucí to nějak sám pak neutáhne.“

5) A jak si myslíte, že naopak negativní sociální klima může ovlivnit sociální klima a celkový chod na pracovišti?

„Ano, tato otázka navazuje a jak už jsem říkal, pokud to nefunguje, nefunguje nic. Takže jakýkoliv takový ty negativní vlivy působí na vztahy v organizaci.

- a když to srovnáte s tou zásadní změnou, která nastala před rokem???

„Jednak to bylo tím, že tady bylo hodně lidí tzn. těch klientů bylo hodně a ten nápor byl velký a na každého se to podepíše nějak jinak... Pak se samozřejmě hledají ty důvody, proč a jak. Někdo to vidí zase trošku jinak, někdo vidí zase ten problém u nadřízených, jak tomu bylo tady. Ono to bylo potom trošku v těch nižších vrstvách, no ale říkám samozřejmě se to potom odrazí a je na každém, jak to ustojí...“

6) Co si myslíte o motivačním způsobu odměňování, osobním ohodnocení a pracovní době na tomto oddělení? Myslíte si, že to má pro pracovníky motivační charakter k vyšším výkonům?

„Co se týče hodnocení zaměstnanců tak samozřejmě probíhá tady jednou za rok, samozřejmě k tomu navazují i nějaké to finanční ohodnocení, ale ty možnosti jsou zde hodně omezené. Jsou v podstatě společnosti, nebo možná i úřady, kde to hodnocení nebo to osobní ohodnocení je nastaveno mnohem výše... My asi patříme k tomu nižšímu průměru tady v Zábřeze, ale říkám no, je to otázka toho, nikdo tady nikomu při výběrovém řízení nic nesliboval a vždy je tady nastavená nějaká platová třída, platový stupeň, plus se říká nějaké to osobní ohodnocení, ale počítat s tím, že to bude do 50 % tak jak to uvádí zákon to určitě ne... a jak říkám, každý se s tím musí poprat po svém...“

7) Jaký má podle Vás vliv na sociální klima vybavení interiéru? Ve smyslu příjemného, hezkého, moderního, technického, aj.?

„Tak tady se na to od roku 2002 téměř nesáhlo. Navíc to se udělalo dost nešťastně že, my jsme zde nastoupili a nikdo s námi nekonzultoval, jak to pracoviště má vypadat. Teď naštěstí zde budeme dělat nějaké stavební úpravy, takže by se to zase mělo upravit, tak aby se tu každý cítil líp. Protože samozřejmě když někdo sedí v nějaké kanceláři, kde se mu nelíbí, tak je to špatný...“

- **a Vy? Jste se svou kanceláří spokojený?**

„Já?? S tím mým malým „kutlochem?“ Já jsem s ním spokojený, já nejsem náročný...“

- 8) Poslední otázka, zda máte své zaměstnání ráda a na své kolegy se těšíte?**

„Syndrom vyhoření!“

- **opravdu? Vnímáte to tak?!**

„Noo, už to vnímám hodně dlouho...Je to těžký na to odpovědět...Spíše než by mě ta práce naplňovala jako samotná, to se po tolika letech říci nedá. Spíše mám vždy radost z toho, že ty lidé odcházejí spokojeni. To mě těší a teď mě to baví, teda baví možná ještě více jako dřív, protože když vidím, že i tady ti zaměstnanci dneska pracují za jiných podmínek, tak mě těší i to, že ty lidi od toho okýnka odcházejí spokojení. To je asi tak jediný důvod a potom ta výplata. Ale že by mě to nějak naplňovalo, to už úplně až tak ne. Ale spíše ta spokojenost potom, to ano...“

- **a na pracovní kolektiv se těšíte?**

„Ale to zase ano. To bych lhal, kdybych řekl že ne...ale už to není takové to nadšení úplně jako to bylo dříve...“