

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

magisterské kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Petra Košťáková

Analýza firemní kultury v UniCredit Bank CR

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part time) Studies  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Petra Košťáková

Analysis of company culture  
in UniCredit Bank CR

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19.3.2012

*Petra Košťáková.*

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala panu Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a především trpělivost, kterou přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala mému zaměstnavateli za podporu po celou dobu mého studia a vstřícný přístup v období zpracování mé diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou firemní kultury v UniCredit Bank CR. Hlavním cílem analýzy je odhalení kvality pracovního prostředí z pohledu jejích zaměstnanců a zjištění dopadu stěhování sídla banky z historického centra města do moderní administrativní budovy v okrajové části Prahy 4. Výsledkem diplomové práce je nalezení vhodných opatření k odstranění zjištěných problémů.

## **Klíčové pojmy**

bezpečnost práce, ergonomie, firemní klima, firemní kultura, hodnoty, hygiena práce, kancelář, motivace, normy, open space, organizace, organizační struktura, podmínky práce, pracovní prostředí, stres, styl řízení, syndrom open space.

## **Annotation**

This thesis analyzes company culture in UniCredit Bank CR. The main objective of the analysis is to reveal the quality of working environment from the viewpoint of its employees and to determine the impact of moving the headquarters from the historic city center into a modern office building on the outskirts of Prague 4. The result of this thesis was the identification of suitable measures to eliminate the identified problems.

## **Key words**

working security, ergonomics, company climate, company culture, values, work hygiene, office, motivation, standards, open space, organization, structure of organization, conditions of employment, working environment, stress, management style, open space syndrome.

## OBSAH

ÚVOD .....	9
------------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1. VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY PRO ORGANIZACI .....	11
1.1. Definice firemní kultury .....	11
1.2. Typologie firemní kultury .....	13
2. SOCIÁLNÍ DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY .....	15
2.1. Hodnoty .....	15
2.2. Normy .....	16
2.3. Firemní klima .....	17
2.4. Styl řízení .....	17
2.5. Organizační struktura .....	19
3. INDIVIDUALITA A SPOLUPRÁCE V PODMÍNKÁCH PRÁCE .....	21
3.1. Individualita jedince .....	21
3.2. Vliv pracovní skupiny .....	24
3.3. Konflikty na pracovišti .....	26
3.4. Pracovní zátěž a stres .....	31
4. MATERIÁLNÍ FAKTORY FIREMNÍ KULTURY .....	35
4.1. Fyzikální podmínky práce .....	35
4.1.1. Mikroklimatické podmínky a pracovní ovzduší .....	36
4.1.2. Osvětlení pracoviště .....	37
4.1.3. Barevné řešení pracoviště .....	39
4.1.4. Hluk a vibrace .....	41
4.2. Jak nám pomáhá ergonomie .....	42
4.2.1. Výklad ergonomie .....	42
4.2.2. Prostorové a funkční uspořádání pracoviště .....	44
4.2.3. Práce s výpočetní a kancelářskou technikou .....	45
4.3. Bezpečnost práce .....	49
4.4. Hygiena práce .....	55

### PRAKTICKÁ ČÁST

5. ÚLOHA KANCELÁŘE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ .....	57
5.1. Historie vzniku kancelářských pracovišť .....	57
5.2. Typologie kancelářských pracovišť .....	58
5.3. Co je kancelář typu „open space“? .....	58
5.4. Nebezpečí Syndromu open space .....	62
6. ZÁKLADNÍ DATA O UNICREDIT BANK CR .....	65
6.1. Historie a současnost bankovního ústavu .....	65
6.2. Předmět a cíl průzkumu .....	69
6.3. Metody průzkumu .....	70
7. ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....	73
7.1. Výsledky dotazníkového šetření .....	73
7.2. Ověření hypotéz .....	92
7.3. Návrhy řešení .....	94

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>99</b>
<b>ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>104</b>



## ÚVOD

*„Lidé milují věci důvěrně známé a vzorové. Proto každý trpí, při zprávě, že se jeho oblíbená kavárna bude zavírat.“*

*Jack Welch<sup>1</sup>*

S lehkou nadsázkou by se tento citát dal přirovnat k tématu mé diplomové práce, kterým je změna sídla UniCredit Bank CR spojená s uzavřením bývalé budovy Živnostenské banky a dalších objektů v centru Prahy a přestěhováním banky do méně lukrativní části města.

Sídlem UniCredit Bank CR byla až do konce roku 2011 reprezentativní budova na adrese Na Příkopě 20 v Praze 1, která byla postavena v letech 1894 až 1896 jako sídlo Zemské Banky dle projektu architekta Osvalda Polívky v novorenesančním slohu. Oproti moderním kancelářským budovám má dosud nezaměnitelné kouzlo, pramenící z jedinečnosti místa a jeho historické hodnoty. Stěhování sídla UniCredit Bank CR, společně se všemi útvary centrály banky, do zcela protikladného typu objektu moderní výškové budovy Filadelfie na Praze 4, vyvolalo nejen mezi zaměstnanci, ale i širokou veřejností, mnohé diskuze. Stejně tak fakt, že jsou nové prostory vybaveny v duchu kanceláří „open space“, tj. velkoprostorovými kancelářemi, přijímanými pracovníky obecně velmi kontroverzně.

Hlavním cílem mého průzkumu proto bude zjistit, jak se na nové pracovní prostředí dívají sami zaměstnanci. Jak vnímají přechod z historického objektu do moderních prostor velkoprostorových kanceláří, jak prožívali vlastní přesun z centra města na okrajovou část Prahy a jak se vyrovnávají se změněnými pracovními podmínkami kanceláří typu open space.

---

<sup>1</sup> Jack Welch, vlastním jménem John Francis Welch jr., narozen 19.11.1935, byl nejdéle sloužícím výkonným ředitelem společnosti General Electric, v jejímž čele se v letech 1981 až 2001 stal jedním z nejrespektovanějších byznysmenů druhé poloviny 20.století.

Open space kanceláře jsou v současné době fenoménem a symbolem globální společnosti. Tyto otevřené prostory s desítkami lidí oddělenými pouze nízkými příčkami, s hlukem z telefonů a klimatizace a s naprostou absencí soukromí, působí stresově a často ústí v psychosomatická onemocnění.

Dotazníkové šetření bude z tohto důvodu dále zaměřeno na ověření faktu, zda zaměstnanci banky, pracující v nové budově Filadelfie, netrpí zdravotními problémy souvisejícími s kanceláří typu open space, konkrétně tzv. „Syndromem open space“.

V teoretické části mé diplomové práce se budu věnovat základům podnikové kultury, především objasnění pojmu firemní kultura a její typologii. Dále se zaměřím na faktory, které kulturu v organizaci ovlivňují, zvláště na sociální determinanty firemní kultury, osobnosti zaměstnanců ve společnosti a v neposlední řadě také o materiální faktory, mající vliv na spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

Zvláštní pozornost bude věnována úloze kanceláře v pracovním prostředí, historii jejího vzniku a typologii kancelářských pracovišť. Důležitou součástí teoretické části bude také objasnění pojmu kanceláře open space a syndromu open space.

Ráda bych svými poznatky z diplomové práce a především ze sběru dat dotazníkového šetření, pomohla odhalit případné nedostatky a nedokonalosti firemní kultury UniCredit Bank CR, zvláště pak pracovního prostředí nových kanceláří budovy Filadelfie. Navržená opatření budou koncipována za účelem podpory pozitivních a potlačení negativních rysů ve firemní kultuře organizace. Vzhledem k tomu, že podniková kultura je velmi rozsáhlé téma, nekladu si za cíl detailně zmapovat firemní kulturu ve všech jejích aspektech, ale věnuji se především tématu stěhování sídla banky a změny pracovního prostředí jejich zaměstnanců. Hypotézy budu formulovat v praktické části své práce.

## Teoretická část

# 1. VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY PRO ORGANIZACI

### 1.1. Definice firemní kultury

Pojem firemní kultura zahrnuje velmi širokou oblast, proto i definic tohoto termínu existuje nepřehledné množství. Kultura obecně vede k tomu, že každému společenství, pro které je daná kultura vlastní, přináší řadu odlišností. Tito lidé se pak chovají, myslí a dokonce často i vypadají jinak než ostatní.

Firemní kultura, jak ji popisuje Petříková (2008) je soustavou sdílených názorů, postojů, představ a zájmů, jež probíhají v oblasti formálních i neformálních vztahů na pracovišti. Ovlivňuje chování lidí nejen uvnitř organizace, ale i vůči okolnímu světu, ve kterém firma působí. Je nutné být připraven na trvalý rozvoj a dobrou znalost vlastního prostředí, neboť při jejich nerespektování může docházet k mylným rozhodnutím a tím i ke snížení výkonnosti firmy.

Firemní kultura podle Šiguta „vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9).

Armstrongovo pojetí kultury organizace představuje „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007, s. 257).

Firemní kultura je velmi složitý organismus, který není jednoduché poznat. Ještě složitější je to v případě, že se nejedná o kulturu vlastní. Je pak o to obtížnější se s danou kulturou ztotožnit. Přejít z jedné kultury do druhé je náročný proces. Jedná se totiž o změnu nejen v rámci firemní kultury, ale mnohdy i v rámci kultury národní. Kulturní rozdíly mohou být malé, ale také

zásadní. Soužití dvou jedinců různých kultur proto není lehké a vyžaduje oboustrannou toleranci. Jinak může docházet k nepochopení a i názorovým střetům.

Jednotlivé vrstvy kultury se mohou vzájemně doplňovat nebo překrývat, což umožňuje jedincům pohybovat se napříč mnoha úrovněmi kulturního prostředí. Naproti tomu může docházet mezi vybranými úrovněmi ke konfliktům. To vede k narušení harmonie, což se projevuje různými stupni rozporu od nepochopení až po otevřené konfrontace a násilí ve společnosti. Např. z pohledu firemní kultury se do konfliktu s ní může dostávat generační kultura, kultura ovlivněná určitým náboženstvím nebo také velmi často kultura ovlivněná pohlavním jedince. Díky tomu se tak na pracovištích můžeme stále setkávat s diskriminací určité sociální skupiny.

Firemní kultura plní řadu úkolů důležitých pro součinnost jednotlivých pracovníků v organizacích. Její náplní jsou hodnotové představy, které popisují, jak vypadají vztahy mezi firmou a jejími zaměstnanci a jaké kontrolní mechanismy se považují za přijatelné. Stanoví, které vzory chování jsou obvyklé a které naopak nepřijatelné. Firemní kultura odráží rozsah konkurence a spolupráce, která panuje mezi členy firemní rodiny. Jednoduše řečeno firemní kultura v současném pojetí zahrnuje cíle, hodnoty a přesvědčení, kterými se řídí zaměstnanci podniku, má napomoci sjednotit činnosti zaměstnanců, vytvořit vyšší stupeň motivace a sounáležitosti s podnikem a zajistit organizační strukturu bez demotivující diskriminace.

Firemní kulturu nelze měnit ze dne na den. I při sebelepší podnikové strategii se jedná o dlouhodobý proces, v našich podmínkách o to složitější, že zaměstnanci jsou již z neustálých změn vyčerpaní. Nové změny pak přijímají s čím dál tím menší ochotou. Záleží proto velmi na schopnostech a taktice managementu, jaký přístup k těmto změnám a jejich zavádění zvolí, aby byly akceptovány bez větších problémů a následně respektovány v jejich každodenní práci.

## 1.2. Typologie firemní kultury

Při vymezení typu kultury v organizaci je nutné brát v úvahu fakt, že každá organizace je jedinečná a lze ji jen těžko zařadit do některé ze stanovených kategorií. Jednotlivé typy firemních kultur představují přehled ideálních modelů rozlišovaných podle předem stanovených kritérií, např. podle úrovně vlivu kultury organizace na její zaměstnance – tj. kulturu nadnárodní, národní a lokální nebo podle míry vlivu kultury organizace na její zaměstnance – tj. kulturu silnou a slabou (Tureckiová, 2009).

Mezi nejznámější typologie patří dělení podle Deala a Kennedyho, kteří rozlišují čtyři typy kultury podle ochoty pracovníků nést riziko a rychlosti zpětné vazby (Bělohlávek 1996):

- **kultura frajerů** – vztahuje se k lidem, kteří jsou zvyklí nést riziko a ke své práci potřebují rychlou zpětnou vazbu na výsledky jejich činnosti (uplatňuje se např. v prostředí marketingu a médií, v oblasti poradenství, atd.).
- **kultura tvrdé práce** – je postavena na rychlé zpětné vazbě, ale při minimálním riziku. Představuje kategorii lidí, kteří chtějí uspět, jsou velmi aktivní, ale chtějí pracovat v oblasti činností s nízkým rizikem (prodej realit, IT, atd.).
- **kultura sázky na budoucnost** – je typická pro prostředí s vysokou mírou odpovědnosti a dlouhodobou vizí úspěchu (vědecká činnost, projektová činnost, atd.).
- **kultura postupu** – představuje organizace, ve kterých je těžké posoudit výsledky práce z důvodu minimální zpětné vazby. Pracovníci se proto zaměřují více na pracovní proces než na jeho výsledek (státní správa, banky, pojišťovny, atd.).

Další významnou typologií je charakteristika podle Charlese Handyho, který vytvořil čtyři typy kultur, viz obrázek 1 na straně 14, v závislosti na organizační struktuře podniku (Lukášová 2004):

- **kultura moci** – často postavena pouze na strachu podřízených z těch, co panují. Osoby v centru pavučiny, jak je tento typ kultury znázorňován, mají rozhodovací pravomoci a ostatní podřízení se musí jejich rozhodnutí podřídít. V tomto typu organizace existuje málo pravidel a kontrolní činnost je prováděna buď přímo z centra, nebo prostřednictvím omezeného počtu klíčových osob. Kultura moci je typická pro zločinecké organizace nebo např. pro malé rodinné podniky.
- **kultura rolí** – je založena na pravidlech, postupech a chování lidí, které je racionální a pro danou pracovní pozici očekávané. Je to takový typ kultury, který je charakteristický pro prostředí, kde se neočekává výrazná angažovanost zaměstnanců nad rámec jejich pracovních povinností, ale naopak nabízí stabilitu, bezpečí a předvídatelnost. Pro ambiciózní jedince může být taková organizace frustrující, protože nenabízí prostor k uplatnění kreativity a výraznější profesní růst. Typickým představitelem kultury rolí je státní správa nebo velké komerční organizace.
- **kultura úkolů (výkonu)** – je běžná v organizacích zaměřených především na plnění zadaných úkolů a projektů, kde se málo dbá na dodržování stanovených předpisů. Od jejich pracovníků se očekává především výkon a vysoká odbornost, flexibilita a zaměření na výsledky. S kulturou výkonu se můžeme nejčastěji setkat v organizacích, jako jsou reklamní agentury nebo malé soukromé firmy.
- **kultura osob (podpory)** – nabízí jejím členům přátelské a především partnerské prostředí, ve kterém je nejdůležitější spolupráce a pocit sounáležitosti. Představuje organizaci, ve které jsou pravomoci sdíleny všemi jejími členy a rozhodnutí se konají společně. Kultura podpory vzniká spojením osob stejné profese, pro které je výhodné pracovat společně a dělit se o potřebné náklady s touto činností spojené. Jedná se např. o ordinace lékařů, kanceláře právníků a architektů nebo poradenskou činnost.

## **2. SOCIÁLNÍ DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY**

Firemní kulturu ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější, tzv. sociální pracovní podmínky nebo také nemateriální faktory se dle Petříkové (2008) řadí hodnoty, normy, firemní klima, styl řízení a organizační struktura podniku.

### **2.1.Hodnoty**

Souvisí s celkovou etikou firmy, která se nejčastěji shrnuje do tzv. Etického kodexu. Jedná se o dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v organizaci. Je vytvořen pro její zaměstnance, a to buď závazně, což znamená, že jej zaměstnanec obdrží při podpisu pracovní smlouvy, a při jeho porušení mu hrozí různá úroveň postihu a nebo nezávazně, jehož dodržování je dobrovolné.

Mezi základní firemní hodnoty v současnosti řadíme:

- slušnost
- loajálnost
- poctivost
- zdraví a bezpečnost práce na pracovišti
- kvalita výrobků a služeb
- ochrana životního prostředí
- rovnost pracovních příležitostí bez jakékoli diskriminace
- soulad se zákony a vnitřními předpisy firmy
- tradice

Hodnoty jsou srdcem firemní kultury ale jen tehdy, jsou-li skutečně sdíleny všemi členy organizace. Jsou-li hodnoty příliš ambiciózní, vzniká riziko, že společnost bude něco jiného prohlašovat a něco jiného skutečně dělat. Také lpění na v minulosti deklarovaných hodnotách může mít negativní vliv, protože hodnoty mohou přestat být v měnícím se prostředí platné.

Deklarace firemních hodnot se děje nejen na vnitropodnikové úrovni, ale velmi často také navenek organizace. Cílem je, díky vytvořené image společnosti, oslovit co nejvíce zákazníků a zvýšit tak svůj podíl na trhu.

## 2.2. Normy

Jde o nepsaná pravidla, která významným způsobem ovlivňují jednání, chování a řešení situací mezi zaměstnanci firmy. „Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 24)

Mezi nejdůležitější normy patří:

- **sociální normy** – vytvářejí se v neformálních vztazích a hrají důležitou roli v procesu změn
- **normy v pracovní činnosti** – sledujeme jimi rychlost a kvalitu práce a způsob jednání se zákazníky
- **normy v komunikaci** – zajímá nás, jakým jazykem skupina mluví, jaké normy má např. v oblékání

Zpětná vazba na dodržování nebo nedodržování norem je zřejmá v chování jedinců ve skupině vůči sobě. Ti, kteří normy dodržují, jsou ve skupině vítáni a respektováni je k nim projevováno přátelství. V opačném případě jsou členové skupiny odmítáni, ostatní se k nim chovají chladně a omezují komunikaci s nimi na minimum.

Normy se odlišují ve dvou důležitých směrech, a to v jejich intenzitě a souhlasu s nimi. Silná firemní kultura je vyjádřena vysokou intenzitou působení norem a vysokým stupněm souhlasu. Pokud jsou tyto směry v nerovnováze, dochází často k nenaplnění kréda a vzniká stav usnadňující konflikty. Nízká úroveň obou faktorů je projevem externího řízení firmy.



## 2.3. Firemní klima

Firemní klima je vlastně zpětnou vazbou firemní kultury, která se zrcadlí v pracovní atmosféře organizace. Prozrazuje, jak zaměstnanci vzájemně spolupracují a komunikují, jak vnímají současnou situaci v podniku a celkový rozvoj firmy.

Firemní klima dle Petříkové (2008) ovlivňují dva faktory:

- **vnitropodnikové faktory** – k nim řadíme hodnoty, normy a úroveň pracovních a životních podmínek zaměstnanců firmy
- **mimopodnikové faktory** – zahrnují např. rodinné zázemí zaměstnanců, ale především celkové kulturní a politické ovzduší ve firmě

## 2.4. Styl řízení

Styl řízení je dle Armstronga (2007) často rovněž nazýván pojmem styl vedení a charakterizuje styl přístupu manažera k zaměstnancům z jemu svěřeného týmu. Petříková (2008) označuje styl řízení za soustavu manažerských metod a nástrojů, s jejichž pomocí jsou vedeni lidé ve firmě. Praxe jednoznačně prokázala, že pokud podnik zapojí do rozhodovacích a řídicích procesů co nejvíce zaměstnanců, výrazně tím zvýší svoji produktivitu a efektivitu práce. Jinými slovy, dokáže-li vedení firmy svým stylem řízení motivovat zaměstnance k týmové práci, posune se blíže demokratizaci a získá především skrytý potenciál firmy. Upevní také sounáležitost, loajálnost a odpovědnost zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

Na druhou stranu se Brooks (2003) snaží ve své studii pojem řízení a vedení lidí od sebe odlišit. Řízení lidí tak podle něj zahrnuje činnosti vyplývající z pozice, kterou příslušný manažer zastává. Jedná se vlastně o celkovou organizaci chodu jemu svěřeného týmu lidí, která zahrnuje např. vedení různých jednání a porad, plánování a kontrolní činnost, pravidelné pohovory se zaměstnanci a řešení problémů.

Vedení lidí je ale oproti tomu spíše ovlivňování lidí pomocí vlastností jednotlivých manažerů. Je přímo závislé na charakteru manažera, sledujícího své cíle a vize budoucnosti. Mluvíme o tzv. vůdcovství, které ale nemusí být vždy spojeno s určitou vedoucí pozicí ve firmě. Vůdcovství je dáno např. určitou demonstrací síly jednotlivce nad ostatními kolegy, která, společně s dalšími charakterovými vlastnostmi, ho pak automaticky pasuje do role vůdce kolektivu. Z toho vyplývá, že vedení lidí je spíše o emocionálním přístupu a lidské stránce motivace a inspirace zaměstnanců v celkové oblasti managementu lidských zdrojů.

Rozhodování manažera ovlivňuje mnoho aspektů, přičemž mezi nejdůležitější řadí Brooks (2003), zabývající se tzv. „modelem nahodilosti“ Vrooma a Yettona, kvalitu, úroveň přijetí a čas pro každé rozhodnutí. S ohledem a tyto skutečnosti dělí styly řízení lidí do následujících kategorií:

- **autokratický styl** - manažer sám rozhoduje o řešení problémů a to na základě informací, které má v danou chvíli dostupné nebo které si sám získává a shromažďuje od ostatních zaměstnanců.
- **konzultační styl** – manažer se zaměstnanci konzultuje problémy i možnosti řešení. K tomu účelu může svolat i poradu, kde mají všichni zúčastnění možnost vyjádřit své názory, nápady a návrhy řešení. Manažer je zvaží, ale nakonec sám rozhodne, zda je bude respektovat nebo ne. Konečné rozhodnutí tedy činí samostatně, pouze s přihlédnutím na názory podřízených kolegů.
- **skupinový styl** – v tomto případě manažer plní funkci koordinátora, který ve skupině svými názory pouze přispívá k diskuzi, ale nesnaží se jí vnutit své řešení. Je ale připraven převzít zodpovědnost za každé rozhodnutí, na kterém se skupina dohodne.
- **integrativní styl** – představuje kombinaci různých stylů vedení, které uplatňuje manažer v závislosti na aktuálních potřebách dané situace a zejména na tom, s kým jedná a jaká je role tohoto jedince v týmu.

## 2.5. Organizační struktura

Organizační struktura je forma, která napomáhá určovat týmové role jedinců v organizaci, jejich příslušné pravomoci a stanovuje jejich hierarchické rozdělení. Struktura v organizacích je rozdílná a má zásadní vliv na jejich rozhodovací procesy. Například ve státní správě stále přervává rozhodovací kompetence na základě získaného souhlasu nadřízeného. Naopak u progresivních firem se rozhodovací kompetence posouvají stále více k nižšímu managementu a tím se stávají pružnějšími. Skutečnost, že všechna rozhodnutí leží na jednom zaměstnanci, totiž může způsobovat demotivaci ostatních členů skupiny a snižovat tak jejich respektování.

„Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín.“ (Armstrong, 2007, str. 246)

### Faktory ovlivňující uspořádání organizační struktury

- strategie organizace
- technologická úroveň vybavení a znalostí zaměstnanců
- velikost
- typ obchodního prostředí – stabilní nebo flexibilní

### Základní typy organizace podle Armstronga (2003)

- organizace typu „linie a štáb“ – linie představuje manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů souvisejících s řízením organizace. Štáb naproti tomu plní poradní funkci v otázkách specializovaných oborů, jako je personalistika, účetnictví, obory ekonomické nebo technické povahy. Liniové struktury jsou charakteristické pro malé podniky, kde lze při nízkém počtu zaměstnanců ještě uplatňovat přímé řízení zaměstnanců.
- divizní typ organizací - je typický pro velké podniky. Pro divizní strukturu je charakteristické, že všechny procesy spojené s výrobou

konkrétních výrobků nebo poskytováním konkrétních služeb jsou sloučeny do jedné divize. Každá divize je tak zaměřena na jí příslušnou oblast. Jednotlivým divizím poskytují poradenství odborné útvary ústředí podniku, jako jsou personální, finanční nebo právní odbory. Divize, jako samostatné útvary, mají velmi vysokou míru autonomie a jsou řízeny a kontrolovány z ústředí firmy. Nevýhodou divizí může být neefektivní využití zdrojů firmy a vytváření nepřiměřeného množství oddělení.

- decentralizované organizace – vyskytuje se především u nesourodých typů organizací, které decentralizují své činnosti na nejvyšší možnou míru a ponechávají si na ústředí pouze nezbytný personál. Ten se zpravidla věnuje finanční kontrole, strategii nebo omezeně např. právní a personální činnosti.
- maticové organizace – jedná se v praxi o doplňkovou záležitost k hlavnímu uspořádání organizace. Maticová struktura vzniká tehdy, pokud má firma potřebu vytvářet projekty. Ty jsou řízeny manažerem projektu, který nemá žádný svůj stálý personál. Potřebné odborníky do svého projektového týmu si vybírá ze stávajících zaměstnanců firmy, s nimiž úzce spolupracuje a v oblasti projekční činnosti, jsou mu plně podřízeni. Tito pracovníci nicméně nadále zůstávají odpovědní za své celkové pracovní výkony svému dosavadnímu vedoucímu. Po ukončení projektu se tyto zaměstnanci vrací do svých původních útvarů a plně se věnují předchozí činnosti.
- flexibilní organizace – pro tento druh organizace je charakteristická vysoká pružnost a schopnost rychlé adaptace na její nové požadavky. Jedním z takových požadavků může být potřeba flexibility v oblasti počtu pracovníků, které firma zaměstnává. Důvodem je např. poptávka po sezónních pracích, která může v přechodném období výrazně klesat. Firma tak v tuto dobu zaměstnává minimální počet pracovníků s tím, že s přibývajícím množstvím zakázek, přijímá podle potřeby na dohodu další pracovníky.
- procesní organizace - upřednostňuje horizontální procesy nad vertikálními. Tzn., že překračuje hranice vztahů fungujících pouze v hierarchii typu „shora dolů“ a spolupracuje napříč útvary bez předsudků. Charakteristickým cílem takové organizace je vést své zaměstnance ke společné odpovědnosti, kterou sdílí jak management, tak řadoví pracovníci

### 3. INDIVIDUALITA A SPOLUPRÁCE V PODMÍNKÁCH PRÁCE

Psychosociální podmínky práce jsou vázány na spolupráci zaměstnanců s ostatními kolegy. Rozdíl je v tom, zda pracovník vykonává svoji činnost izolovaně nebo je naopak v neustálém kontaktu s dalšími zaměstnanci. Každý druh práce vyžaduje něco jiného, nicméně obecně platí, že při duševní práci vyžadujeme klid a nechceme být rušeni, zatímco při fyzické činnosti nás přítomnost ostatních lidí tolik neruší (Koubek, 2005)

Faktory ovlivňující psychosociální podmínky práce jsou individualita jedince, vliv pracovní skupiny, konflikty na pracovišti a pracovní zátěž a stres (Kociánová, 2010).

#### 3.1. Individualita jedince

Každý člověk je osobností, která má své individuální potřeby, charakteristické vzorce chování a způsob komunikace s okolím. Proto může být pro někoho izolace v pracovním prostředí žádoucí a pro někoho ne. Jedná-li se o jedince společenského, který vyžaduje neustálý kontakt a interakci s okolím, může být v konečném důsledku až kontraproduktivní. Přílišná izolace v takovém případě negativně ovlivňuje jeho psychiku a pracovní výkon. Individualita jedince rovněž ovlivňuje vztahy a atmosféru v pracovní skupině.

Dělení dle rysů osobnosti (Armstrong, 2007):

Rysy osobnosti jsou relativně stabilní a predisponují člověka chovat se určitým způsobem. Armstrong ve své knize zpracovává pojetí osobnosti založené na tzv. velké pětičlité rysy podle Dearyho a Matthewse následovně:

- neurotičnost – pro tento rys osobnosti je charakteristický strach, deprese, přecitlivělost a nepřátelství
- extroverze – zahrnuje srdečnost, snahu se prosadit, družnost a pozitivní emoce
- otevřenost – tento rys provází především porozumění a sympatie k okolí

- příjemnost – osobnosti zařazené do uvedené kategorie jsou především spolehlivé, upřímné, skromné a ohleduplné
- svědomitost – je typická pro pořádkumilovné a oddané osobnosti schopné sebekázně

#### Dělení dle typů osobnosti (Armstrong, 2007):

Typologie osobností napomáhá zařazování lidí do kategorií, které vytvářejí základnu pro testy osobnosti. Jedná se v podstatě o souhrn vlastností osobnosti typických pro danou kategorii. Mezi nejznámější teorii typů patří Jungova<sup>2</sup> teorie, která zahrnuje čtyři hlavní kategorie:

- vztah k ostatním lidem – patří sem extroverze a introverze
- způsob shromažďování informací – smyslový (objektivní) nebo intuitivní (na základě porozumění něčeho)
- využívání informací – racionální (logické) a emocionální (založené na vnitřních hodnotách)
- rozhodování – vychází z pochopení (které předchází vlastnímu rozhodnutí) nebo z posouzení (vyřeší záležitost, aniž čeká na všechny údaje)

#### Dělení dle temperamentu osobnosti (Chundela, 2007):

Temperament je soubor vlastností, které jsou pro reakci na vnější podmínky a způsob prožívání různých životních událostí pro danou osobnost charakteristické. Temperament je vrozená vlastnost, relativně málo ovlivnitelná životními zkušenostmi. Každý typ temperamentu má své výhody i nevýhody a záleží pouze na dané osobnosti, zda z něj využije pozitivní nebo negativní vlastnosti. Důležité je si uvědomit, že se zcela výjimečně můžeme setkat s vyhraněným temperamentem, který by ve všech ohledech odpovídal danému typu. Většinou se jedná spíše o různé kombinace temperamentů, přičemž jeden z nich bývá dominantní.

---

<sup>2</sup> Carl Gustav Jung (26.7.1875 – 6.6.1961) byl švýcarský lékař a psychoterapeut, který je považován za zakladatele analytické psychologie. Jeho výzkum byl zaměřen na pochopení lidské psychiky na pozadí světa snů, umění, mytologie, náboženství a filozofie. Svoji prací významně přispěl ke zkoumání příčin a léčbě schizofrenie.

Nejstarší dělení osobnosti dle temperamentu je Hippokratovo<sup>3</sup>. Ten určil čtyři základní typy podle tekutiny, která v těle člověka převládá:

- Sangvinik – převažuje krev a jedná se o člověka čilého, veselého, povrchního a nedůsledného
- Flegmatik – převažuje hlen a charakterizuje člověka jeho klidnou povahou, pomalostí, spolehlivostí a trpělivostí
- Cholerik – převažuje žluč, která je typická pro prchlivou a dráždivou povahu, podnikavost a otevřenost.
- Melancholik – převažuje černá žluč, která symbolizuje mírnost, přecitlivělost, pečlivost a snahu

Jiný výzkum, který prováděl I. P. Pavlov<sup>4</sup> metodou zkoumání individuálního chování psů, dospělo k závěru, že temperament určují kombinace vlastností nervových procesů vzruchu a útlumu. Těmito vlastnostmi jsou:

- Síla – charakterizuje schopnost mozkových buněk správně reagovat i na silné podněty
- Vyrovnanost – je poměrem mezi intenzitou budivých a tlumivých dějů
- Pohyblivost – představuje rychlost s jakou se budivé a tlumivé děje střídají

Kombinací uvedených vlastností se nakonec v praxi odlišily čtyři nejvýraznější charakteristické typy osobnosti, které v podstatě odpovídají dělení Hippokrata:

---

<sup>3</sup> Hippokratés (460 př. n. l. – cca 377 př. n. l.) byl středověký lékař, který položil základy medicíny jako racionálního vědeckého oboru. Je považovaný za otce medicíny a autora souboru etických pravidel pro jednání a chování lékaře, tzv. Hippokratovy přísahy.

<sup>4</sup> Ivan Petrovič Pavlov (14.9.1849 – 27.2.1936) byl ruský psycholog a lékař, který se zabýval studiem trávicích procesů a s nimi spojených reflexů. Za svoji práci v roce 1904 obdržel Nobelovu cenu za fyziologii a medicínu.

- Typ slabý – melancholik
- Typ silný, nevyrovnaný – choleric
- Typ silný, vyrovnaný, pohyblivý – sangvinik
- Typ silný, vyrovnaný, nepohyblivý - flegmatik

U člověka je však důležité také přihlídnout k poměru mezi uplatňováním první a druhé signální soustavy:

- Převaha první signální soustavy – znamená převahu smyslového vnímání, jedná se o tzv. „umělecký“ typ člověka.
- Převaha druhé signální soustavy – je charakteristická pro převahu myšlení a řeči a představuje tzv. člověka „myslitelského“

### **3.2.Vliv pracovní skupiny**

Každý zaměstnanec je běžně členem pracovní skupiny, která v rámci dané společnosti spolupracuje s druhými lidmi. Spojuje je plnění zadaných úkolů, potřeba komunikace nebo také názory k řešeným oblastem jejich pracovní činnosti.

Často se mezi zaměstnanci vytváří, nad rámec pracovní vazby, osobní vztahy, a to jak v kladném smyslu osobního přátelství, tak i negativní antipatie a konflikty na pracovišti.

Díky pracovnímu uplatnění mohou jedinci uspokojovat také své sociální potřeby, jako je např. potřeba sociálního kontaktu, potřeba pomáhat a přijímat pomoc, potřeba sociálních jistot a potřeba akceptace druhými.

Dobré vztahy na pracovišti jsou pro většinu lidí klíčové a snaží se v rámci pracovních skupin i uvnitř nich spolupracovat tak, aby se v zaměstnání cítili dobře. Špatné vztahy a konflikty na pracovišti jsou vnímány negativně a pro většinu zaměstnanců jsou jedním z hlavních stresorů v práci. Často tato negativní atmosféra vyústí v předčasný odchod ze zaměstnání.



### **Složení pracovní skupiny**

Charakter pracovní skupiny a klima uvnitř kolektivu zaměstnanců ovlivňuje několik faktorů: počet členů skupiny, pohlaví, věk, vzdělání a profese, osobnostní charakteristiky.

Výsledkem podobností nebo naopak kombinací těchto faktorů vznikají dva druhy pracovních skupin, jež mají své kladné i záporné stránky:

- homogenní skupina – podobnost je předpokladem harmonie v kolektivu, umožňuje sdílení problémů a snazší pochopení jeden druhého. Negativní stránkou homogenní skupiny je ale riziko konkurence, především pokud se jedná o podobnost profesní. Nicméně i na soupeření jedinců můžeme v podstatě nahlížet jako na pozitivní a přínosnou okolnost.
- heterogenní skupina – nesourodost pracovní skupiny může zdánlivě přinášet komplikace. Záleží ale na faktoru, který tuto nesourodost přináší. Jedná-li se o rozdílnost pohlaví nebo věku pracovníků, obvykle klima uvnitř kolektivu ožívuje a je zdrojem obohacení skupiny. Např. je-li ve skupině přítomen starší a zkušený pracovník, může plnit roli mentora a napomáhat korigovat vztahy kolegů na pracovišti. Rozdílnost pracovní náplně většinou ušetří skupinu soupeření, ale na druhou stranu pak lidem nepřináší společné pracovní téma.

### **Cíle pracovní skupiny**

Pro vývoj klimatu v pracovní skupině je mimo jiné klíčové, zda jsou cíle jejích členů individuální nebo skupinové.

Plnění individuálních cílů je plně v kompetenci pověřených pracovníků a zdánlivě může být snazší tím, že nevyžaduje spolupráci ostatních členů skupiny. Nezajímavost těchto lidí na společných cílech skupiny ale obvykle vnáší do kolektivu konkurenční nepřátelské klima.

Skupinové cíle předpokládají identifikaci s cíli skupiny a jejími členy. Nutí členy tohoto společenství k týmové práci, protože zvládnutí a úspěšné

dokončení zadaných úkolů závisí na všech. Vytváří zdravé klima a napomáhá udržet dobré vztahy mezi kolegy.

### **Pozice pracovní skupiny**

Pozice pracovní skupiny je daná mírou prestiže a autonomie, kterou si vybudovala. Úroveň pozice se porovnává na základě vybraných kritérií, např. dle efektivity práce, a to vždy mezi jednotlivými skupinami v organizaci.

Úspěšná skupina s dobrými pracovními výsledky bývá v organizaci preferovaná, což jí přináší mnohé výhody, jako jsou odměny, benefity nebo lepší pracovní podmínky. Současně nálada uvnitř skupiny bývá pozitivní a zvyšuje její sebevědomí.

### **3.3. Konflikty na pracovišti**

„Konflikt chápeme jako proces, který vzniká v okamžiku, kdy jednotlivec či skupina lidí (první strana konfliktu) vnímá, že se jiný jednotlivec či skupina (druhá strana konfliktu) chová tak (nebo má snahu chovat se tak), že to poškozuje zájmy první strany“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.273).

Závažnost konfliktů je o něco menší, jedná-li se o neshody mezi jednotlivci než mezi celými pracovními týmy. Jedinci mohou své konflikty řešit nezávisle a jednat bez vazby na skupinu. Zatímco konflikty mezi skupinami s sebou přináší rozpory pro všechny její členy, a to i přesto, že s nimi někteří nemusejí souhlasit. Obvykle jsou ale loajální a akceptují hodnoty, normy i svého týmu, (Armstrong, 2007).

Určitý stupeň konfliktu mezi pracovními skupinami může být žádoucí, nesmí ale překonat hranici přátelské soutěživosti. Naopak by měl být zdrojem spolupráce, výměny a sdílení informací. Meziskupinové konflikty mohou být v extrémních případech kontraproduktivní a poškozovat výsledky celého týmu, (Brooks,2003).

Nositeli konfliktů jsou také velmi často změny, kterým se zaměstnanci brání, protože je považují za hrozbu. Mají obavy, co jim přinesou a mívají proto tendenci jejich správnost zavedení zpochybnit. Konflikt proto není dobré plošně odsuzovat. Naopak je dobré na něj nahlížet jako na potenciální zdroj pokroku a pozitivních změn (Armstrong, 2007).

Vnímání konfliktů je velmi individuální. To, co někdo považuje za konflikt a má tendenci se tím zabývat a řešit, se jinému může zdát jako normální situace, kterou není potřeba se znepokojovat. Míru citlivosti na konflikty ovlivňují do jisté míry naše osobní vlastnosti, jako jsou např. sklony ke stresovému chování, přecitlivělost nebo citová labilita.

Záleží také na způsobu interpretace problému, protože každá ze zainteresovaných stran může podávat výklad ke stejné události různými způsoby.

Zdroje konfliktů (Koubek, 2005):

- Osobnost jedince a jeho chování – problémy přinášejí nesnášenlivé a konfliktní povahy, které mají tendenci neustále něco řešit a narušují tak harmonii a korektní vztahy ve skupině i mimo ni.
- Nedorozumění – na vině může stát špatně nebo nedostatečně předaná informace, volba nevhodného komunikačního kanálu nebo nedostatečná inteligence poskytovatele nebo příjemce informace.
- Nedostatky personální práce – zahrnují nevhodné zařazení zaměstnance na pracovní pozici, chyby v hodnocení a odměňování zaměstnanců, zanedbávané vzdělávání a péče o pracovníky.
- Chyby ve vedení lidí – nevhodně působí a konflikty vyvolává nedostatečné respektování lidských práv, direktivní styly v řízení zaměstnanců, sklony k byrokracii a nezájem o personální cíle pracovníků.
- Vytváření pracovních skupin – pokud formujeme pracovní tým, je vždy nutné přihlížet nejen ke kvalifikačním předpokladům jedinců, ale také

k jejich individuálním charakteristikám tak, aby se jednotliví pracovníci k sobě hodili po všech stránkách a byl předpoklad dobré komunikace a budoucí spolupráce.

- Změny v organizaci – přinášejí konflikty, pokud jsou sdělovány zaměstnancům s nedostatečným předstihem a nemohou se proto na ně připravit a sžít se s nimi. Čekají-li organizaci zásadní změny, tím spíše, pokud se jedná o změny v negativním smyslu, měla by být připravena je zaměstnancům sdělit včas, dát jim možnost se k nim vyjádřit a také se spolupodílet se na jejich zavedení. Zvyšuje tak jejich šanci na identifikaci se změnami, které pak lépe přijmou. Vhodné je také nabídnout určitou kompenzaci za případné ztráty, které změny s sebou mohou přinést.
- Pracovní podmínky – konflikty vyvolává například práce na dislokovaném pracovišti, která ale vyžaduje neustálý kontakt s centrálou společnosti. Dalším častým důvodem pro nespokojenost lidí bývá nedostatek soukromí a klidu na jejich práci, také nevhodné hygienické podmínky práce, rizikovost zaměstnání a stres.
- Zdroje mimo organizaci – představují např. životní podmínky vlastních zaměstnanců organizace, jejich rodinné zázemí, ekonomické situace a zdraví. Klima v pracovní skupině může ale nepřímo ovlivňovat i politická a hospodářská situace státu, nezaměstnanost a další negativní jevy ve společnosti.

Hlavním znakem konfliktů na pracovišti jsou neřešené spory mezi jednotlivými pracovníky nebo celými pracovními skupinami (Kociánová, 2010). Vzniklé konflikty je proto nutné řešit co nejdříve. Vždy se snažíme zahájit mezi stranami konfliktu vyjednávání.

Dědina uvádí dva hlavní typy vyjednávání (Dědina, Odcházal, 2007):

- Distributivní vyjednávání – tzv. strategie „win – loose“ znamená, že se obě dvě strany konfliktu snaží získat při vyjednávání co největší podíl zisku. Logicky jde tedy zisk jedné strany proti ztrátě strany druhé.

Takovýto druh vyjednávání je psychicky i emočně pro všechny zúčastněné velmi náročný.

- Integrační vyjednávání – jde o tzv. strategii „win – win“ přinášející zisk všem zúčastněným. Strategii je takové vyjednávání, které neomezuje ani jednu ze stran a obejde se bez zbytečných negativních emocí. Účastníci konfliktu se snaží vzájemnou spoluprací rozšířit zisk pro všechny.

Plamínek k těmto stylům jednání navíc doplňuje další dva (Plamínek, 2009):

- Destruktivní vyjednávání - jednání s úmyslem ztráty pro obě strany, jedna znesvářená strana cíleně poškozují zisky druhé strany a nehledí při tom na vlastní ztráty.
- Obětavé vyjednávání - budí dojem obětování se protistraně, ale ve skutečnosti jde pouze o malou službu, kterou chce obětovaný v budoucnu vymáhat větší protislужbou.

Pokud i přes snahu není možné dosáhnout mezi stranami konfliktu dohody, přichází na řadu řešení pomocí třetí osoby. Jejím hlavním úkolem je účastnit se jednání nezávisle, ale převzít při tom iniciativu k ukončení a zvládnutí konfliktní situace.

Třetí osobou v řešení konfliktu může být:

- Facilitátor – musí být vždy nestranný a jeho úkolem je nastavovat taková pravidla, aby zabránil vzniku mezilidských sporů. Snaží se svým přístupem přispět k vzájemnému porozumění zúčastněných stran konfliktu, zapisuje případné dosažené výsledky a dbá na to, aby se dohodnuté záměry uskutečnily.
- Mediátor - jde o tzv. „smírčího“, který jako neutrální strana zprostředkovává komunikaci mezi účastníky konfliktu. Jeho úkolem je dohoda řešení a napravení vzájemných vztahů s tím, že má právo regulovat proces jednání, ale právo rozhodnout o výsledku je ponecháno stranám konfliktu.

- Arbitr - také známý pod pojmem „rozhodčí řízení“. Jedná se o roli podobnou roli soudce. U arbitráže pověřují strany konfliktu vyřešením svého případu společně zvolenou třetí nezávislou osobu, která nemusí mít právnické vzdělání, ale má právní nástroje k řešení sporu. Arbitr je povinen vyslechnout obě strany konfliktu, nestranně posoudit přednesené argumenty a požadavky a učinit rozhodnutí, které je pro klienty právně závazné.
- Soud – zasahuje v situacích, kdy je porušováno právo. Jeho posláním není smíření stran a ani uspokojení jejich přání a potřeb, rozhoduje pouze o právech účastníků sporu s cílem vyslovení konečného verdiktu.

Lépe než konflikty řešit je ale umět jim předcházet. Mezi nejefektivnější nástroje prevence konfliktů na pracovišti patří dobře fungující komunikace v rámci společnosti. Ta zahrnuje přiměřené a včasné informování zaměstnanců o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká nebo se dá předpokládat, že by je mohlo zajímat (Koubek, 2005).

Možnosti informování zaměstnanců jsou například:

- firemní noviny, vývěsky a oběžníky
- mailová komunikace
- intranet
- konference a společenské akce
- pracovní porady

Důležité je, aby komunikace fungovala oboustranně a to nejen ze strany vedení směrem k podřízeným, ale i obráceně. Zaměstnanci musí vědět, že jejich problémy, názory i případná nespokojenost budou vyslechnuty a že mají možnost se k nim otevřeně vyjádřit.

Nebezpečné pro organizaci je jak utajování informací před zaměstnanci, tak omezená možnost sdělovat své názory nebo vědomí toho, že sdělené problémy vlastně nikoho nezajímají. Oba nežádoucí jevy v komunikaci se dříve či později negativně odrazí v pracovních vztazích a vyvolají šíření fám a různých neověřených kuloárních informací. Vzájemná dobrá informovanost v rámci organizace zlepšuje sociální vztahy lidí a zvyšuje jejich pocit sounáležitosti (Koubek, 2005).

### 3.4. Pracovní zátěž a stres

Určitá míra stresu je pro každého z nás pozitivním impulzem k výkonu. Tato míra ale nesmí přesáhnout pro nás únosnou hranici a stát se stresem, který nás negativně ovlivňuje jak po psychické, tak po fyzické stránce.

Slovo stres je používáno nejen pro označení stavu zátěže, ale také pro stav organismu, který se v této zátěži nachází. Stresová situace je vnímána jako utahování smyčky, jedinec se nachází pod velkým tlakem a jeho organizmus je tím vyveden z rovnováhy (Kohoutek, 2000).

Anglické slovo „stress“ pochází z latinského slova „stringere“, což znamená utahovat nebo také stahovat a je tím velmi blízké českému synonymu „pres“, který tento stav výstižně vyjadřuje.

Podněty vyvolávajícími stres označujeme jako stresory. Stresory nás provází v každodenním životě, jsou různé intenzity a původu a každý jedinec na ně může reagovat rozdílně. Co je pro jednoho stresorem, pro druhého být nemusí. Vnímání stresorů a reakce na ně je tedy velmi individuální.

Hans Selye<sup>5</sup> rozlišuje stresory podle (Mayerová, 1997):

Původu:

- fyzikální stresory – sem patří alkohol, nikotin, kofein, radiace, vibrace, hluk, změny ročních období, změny tlaku, nehody, úrazy, přírodní katastrofy, atd.
- emocionální stresory – úzkostnost, zármutek, strach, nenávisť, zlost, atd.

Intenzity:

- ministresory – jedná se o mírné podmínky, které vyvolávají stres, jako jsou např. partnerské neshody, nedostatek lásky, napětí vnímané jen jedním z partnerů.

---

<sup>5</sup> Selye Hans byl kanadský fyziolog, který pracoval jako vědecký pracovník v ústavu experimentální psychologie pražské německé univerzity a později v Montrealu. Zabýval se studiem nadledvin a zavedl do medicíny pojem stres.

- makrostresory – silně působící vlivy, které mohou mít i krátké trvání, ale pro postižené mívají katastrofální důsledky. Patří mezi ně např. zemětřesení.

Dále tento zakladatel učení o stresu rozlišil adaptační proces po prodělaném stresu do následujících stádií (Kohoutek, 2000):

- poplachová reakce – většinou se jedná o šok, který se projevuje fyziologickými změnami.
- resistantní stadium – v této fázi se organismus snaží s prodělaným stresem vyrovnat a přizpůsobit se zátěži. Fyziologické změny obvykle mizí.
- fáze vyčerpání – pokud stres nadále trvá, organismus již není schopen se s ním vyrovnat

Faktory vzniku pracovní zátěže (Kociánová, 2010):

- nepřiměřená intenzita práce a časový tlak
- nutnost podřízení se pracovnímu tempu
- stereotypní práce s minimální účastí myšlenkových a rozhodovacích procesů
- negativní vlivy okolí, které narušují soustředění
- interpersonální konflikty, negativní emoce
- podstupování osobního rizika v zaměstnání, vysoká angažovanost s psychickým vypětím
- riziko ohrožení zdraví
- směnový provoz na pracovišti
- nevhodné pracovní prostředí nebo lokalita

Pracovní zátěž se projevuje ve chvíli, kdy požadavky zaměstnavatele přesáhnou kapacity pracovníka. Stresující pak je pro nás činnost, která nás přetěžuje a nedovoluje nám dostatečně odpočívat. Stresově na nás ale může působit i opačná situace, kdy máme málo pracovních úkolů a dostavuje se stres z nudy (Mayerová, 1997).



Zvlášť závažným jevem je tzv. „Syndrom vyhoření“ neboli „Burn-out syndrom“. Tento pojem byl zaveden v roce 1974, psychoanalytikem Herbertem J. Freudenbergerem<sup>6</sup>, ve článku, který pojednával o vyhoření u personálu „alternativních“ léčebných zařízení. Ukázalo se však, že tento pojem lze uplatnit nejen pro osoby pracující ve zdravotnických službách, jako jsou lékaři, psychiatři, zdravotní sestry, ale i pro osoby na vysokých pracovních postech, dobře placených manažerů, nebo i učitelů (Novák, 2010).

Burn-out nastává, když se lidé tak intenzivně zabývají nějakou činností či úkolem, až postupně ztrácejí veškeré nadšení z toho, co dělají. Někdy se syndromu burn-out říká „fenomén prvních let v zaměstnání“. Ten nastává poté, kdy od nové práce mnoho očekáváme a vrháme se do ní s obrovským nadšením a zaujetím a přepadne nás najednou zklamání, frustrace, bezmoc a rezignace. Vyhoření může také nastat jako reakce na práci, která nás mimořádně zatěžuje po fyzické nebo psychické stránce a projevuje se pocitem, že „už nemůže dál“.

Se stresem lze bojovat různými způsoby. Každý by si měl najít takovou kombinaci metod, které mu nejvíce vyhovují a především pomáhají. Nikdy není možné poskytnout univerzální návod, jak na to.

Mezi antistresové metody lze zařadit následující (Kraska-Lüdecke, 2007):

- vyhodnocení situace – měli bychom být schopni se nad stávající situací zamyslet a určit, zda je pro nás stresující nebo ne. Vhodné je také stanovit si škálu zátěže od nejmenší do největší a umět tuto situaci na škále zařadit.

---

<sup>6</sup> Herbert J. Freudenberger (26.11.1927 – 29.11.1999) byl americký psychoanalytik německého původu, který jako první popsal tzv. syndrom vyhoření. Pracoval s dobrovolníky pracujícími v zařízeních paliativní péče, na kterých tento syndrom pozoroval a následně jej popsal.

- stanovení cílů – stanovení cílů a priorit nám pomůže plánovat aktivity tak, abychom se neustále za něčím nehnali a dokázali si najít čas na sebe, rodinu i přátele.
- odstranění stresorů – odstraněním zbytečných stresorů získáme prostor pro činnosti, které jsou pro nás důležitější a přináší nám radost a uspokojení
- vnesení řádu do života – organizování činností bychom neměli podceňovat. Sestavení plánu činností je velmi užitečné a pomáhá nám zaměřit se na věci skutečně důležité, reálně zohlednit čas k jejich splnění a v neposlední řadě přináší uspokojení ve chvíli, kdy si je můžeme ze seznamu odškrtnout.
- otevřenost – měli bychom se naučit o svých problémech mluvit se svými blízkými, např. partnerem, rodinou nebo i kolegou, kterému můžete důvěřovat. Otevřená diskuze nabídne vždy nový úhel pohledu na věc, pomůže se odreagovat a uvolnit napětí.
- relaxace – relaxační techniky jsou velmi užitečné a lze vybírat z velkého množství. Mezi nejosvědčenější patří jóga, dechová cvičení nebo třeba aromaterapie. Někdy ale postačí i krátká procházka v přírodě.
- změna vidění – měli bychom se naučit dívat na svět s radostí a chutí do života a umět se těšit i z maličkostí a drobných úspěchů. Negativní pohled na budoucnost a preventivní příprava na nejhorší nás zbytečně vystavuje stresu a vyčerpává, aniž bychom byli nuceni skutečnou stresovou situaci řešit.

## **4. MATERIÁLNÍ FAKTORY FIREMNÍ KULTURY**

Materiální faktory pracovního prostředí, stejně jako sociální pracovní podmínky, mají vliv na zdraví a psychiku zaměstnance a ovlivňují jeho pohodu a pracovní výkon. Interakce pracovníka s prostředím je dána přijímáním informací z prostředí a jeho jednáním vůči tomuto prostředí.

V dnešní době člověk tráví více než 90 % svého života v zastavěném prostoru a z tohoto důvodu by měl být na kulturu pracovního prostředí kladen velký důraz. Nevhodné pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka a ten pak musí vynaložit nepřiměřené úsilí k překonání nepříznivých vlivů, jež mu práci znesnadňují. Stupňovaná zátěž zaměstnance může vést k pocitům nespokojenosti, úzkostem, pocitům únavy až vyčerpanosti a nakonec i k duševním poruchám. Obecně se předpokládá, že na dušení stav člověka nepříznivě působí zejména umělé stavební materiály (např. železobeton) a proto se preferují především ty, které jsou přírodního původu (např. dřevo nebo přírodní kámen), (Kohoutek, 2009).

### **4.1. Fyzikální podmínky práce**

Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, ale i zdravotní stav pracovníků (tělesný i duševní) a sekundárně mohou mít negativní vliv také na vztahy mezi pracovníky (Koubek, 2005). Fyzikální podmínky je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je u nás upravována hygienickými předpisy, jež chrání zdraví pracovníků.

Podle Kociánové mezi fyzikální podmínky práce patří:

- mikroklimatické podmínky a pracovní ovzduší
- osvětlení pracoviště
- barevná úprava pracoviště
- hluk a vibrace (Kociánová, 2010)

#### 4.1.1. Mikroklimatické podmínky a pracovní ovzduší

Mikroklima pracovního prostředí je definováno teplotou, vlhkostí a rychlostí proudění vzduchu a také jeho čistotou. Uvedené vlastnosti klimatu jsou na sobě navzájem závislé a důležité je proto udržet mezi nimi rovnováhu. Ovlivňují produktivitu práce zaměstnanců, subjektivní pocit pohody a také potřebu odpočinku

Potřeba tepla závisí na fyzické namáhavosti práce, tělesné konstituci a hmotnosti jedince. Pokud se nám podaří dosáhnout tepelné rovnováhy mezi zaměstnancem a jeho pracovním prostředím, pak hovoříme o tzv. tepelné pohodě (Hüttlová, 1997), kdy člověk pracuje s nejmenší únavou a nejnižší úrazovostí.

Pokud vlastnosti mikroklimatu dosahují-li extrémních hodnot, mají nežádoucí vliv na pracovní výkon. Negativně ovlivňují fyzický i psychický stav lidí. Působí na činnost svalů, koordinaci pohybů, koncentraci pozornosti, dále na citové rozpoložení člověka a celkovou psychickou pohodu zaměstnanců.

V České republice jsou optimální hodnoty mikroklimatických podmínek zakotveny v hygienických předpisech. Například pro administrativní činnost byla doporučena teplota 21° Celsia a vlhkost vzduchu 50 % relativní vlhkosti s tím, že vzduch v kancelářských prostorách by se měl vyměňovat dvakrát až třikrát za hodinu.

Příklad doporučených mikroklimatických podmínek pro různě obtížnou pracovní činnost (Kohoutek, 2009):

- velmi lehké práce\* 22 - 25°C
- lehké práce\* 18 – 21 °C
- středně těžké práce\* 14 – 18°C
- těžké práce\* 10 - 14°C.

Nedostatečná vlhkost prostředí vede k nervozitě a nesoustředěnosti. V extrémním případě může způsobovat až agresivitu člověka. Obvyklý pokles vlhkosti nastává v prostorách vytápěných ústředním topením, kam je potřeba doplnit odpařovače vody nebo instalovat přímo zvlhčovače vzduchu.

Krbové vytápění, kdy z otevřeného plamene vychází nejen teplo, ale i světlo a barevné spektrum ultrafialového záření, působí pozitivně na zdraví, citové rozpoložení a relaxaci člověka. Proto se čím dál tím více začíná docenovat sálavé teplo místo tepla pomocí cirkulace teplého vzduchu (Kohoutek, 2009).

Kvalita ovzduší, bývá často v kancelářích znečištěna plyny, parami, prachem, tabákovým kouřem, roztoči, pyly, těkavými organickými látkami nebo těkavými plynnými látkami. Těžko bychom hledali pracoviště s ovzduším, které by tyto znečišťující látky neobsahovalo. Těkavé organické látky se např. uvolňují z plastických hmot, nátěrů stěn a nábytku. Těkavé plynné látky jsou pachy organického nebo anorganického původu, které můžeme vnímat jako příjemné vůně nebo naopak nepříjemný zápach. To do určité míry určuje subjektivní pocit daného člověka. U některých senzitivních osob mohou i nízké koncentrace pachových látek způsobovat diskomfort až zdravotní potíže. V takových případech je nutné zajistit v místnosti dostatečnou výměnu a prodeň vzduchu (Michalík, 2010).

Kvalitu mikroklimatu v uzavřených kancelářích výrazně ovlivňují také rostliny. Přítomnost hrnkových pokojových květin nejen že dodává interiéru estetický vzhled, tyto rostliny jsou ale především spotřebiteli nežádoucího oxidu uhličitého. Dokáží také čistit vzduch od acetonu, etanolu, formaldehydu, těkavých látek a dalších nežádoucích prvků. Rostliny dále dodávají do ovzduší potřebné vodní páry a napomáhají tak zvlhčovat prostředí místnosti. Výrazným způsobem se také podílejí na odstraňování prachových částic z ovzduší a to mechanickým zachytáváním sedimentujícího aerosolu na listech. Proto je nutné květiny od prachu čistit sprchováním nebo alespoň otíráním listů vlhkým hadříkem, jinak se snižuje jejich schopnost odebírat ze vzduchu plynné kontaminanty (Michalík, 2010).

#### **4.1.2. Osvětlení pracoviště**

Světelná úprava pracoviště je velmi důležitá a zároveň velmi složitá. Potřeba intenzity osvětlení je dána do jisté míry druhem vykonávané práce. Jiná potřeba světla je v kanceláři a jiná například ve výrobě. Jakým způsobem

má být pracoviště osvětleno, vč. intenzity osvětlení, udávají státní normy pro všechny typy pracovišť.

Světelná úprava pracoviště má vliv na produktivitu práce a únavu. Nevhodné osvětlení v kombinaci s monotónní prací vede ke snížení pozornosti. Člověk se pak stává méně opatrným a snadno může dojít k úrazu (Bartko, 1980).

Důvodem snížené výkonnosti při tělesné a duševní práci, a to až o 30 %, může být také pracovní prostředí, kde jsou špinavá a dlouho nemytá okna. Odpovědní vedoucí pracovníci jsou proto povinni kontrolovat, zda je osvětlení pracoviště optimální (Kohoutek, 2009).

Nejpřirozenějším a současně nejvhodnějším druhem osvětlení je denní světlo. Jeho výhodou je dostatečná intenzita, bílá barva a schopnost nezkrasovat barvy. Tím, že do vnitřních pracovních prostor vniká nejčastěji nepřímě, tedy odrazem od okolních předmětů, má schopnost se rozptýlit a proto nevznikají příliš tmavé odstíny ani ostře osvětlené plochy a méně se tak unavují a namáhají oči (Bartko, 1980).

Denní světlo nemáme ale vždy možnost využívat. V takovém případě nastupuje buď kombinace světla denního s umělým, tzv. osvětlení sdružené, nebo čistě osvětlení umělé. Umělé osvětlení je již ale odborníky řazeno mezi stresory s negativním dopadem na psychiku a pohodu zaměstnanců (Hüttlová, 1997).

Čím se musíme řídit při výběru vhodného umělého osvětlení (Bartko, 1980):

#### Barva osvětlení

Pro standardní práci, například v kanceláři, se doporučuje osvětlení bílé. To je svou charakteristikou neblíže přirozenému světlu dennímu a jako takové je vnímáno nejpříjemněji.

Výjimkou při volbě barvy osvětlení je intenzivní duševní práce, která vyžaduje maximální koncentraci pozornosti. V takovém případě se dává přednost barvě žlutočervené, a to v nižší intenzitě

#### Intenzita osvětlení

Vhodná volba intenzity osvětlení (udávané v luxech) je závislá na druhu vykonávané práce. Např. pro administrativní práci je potřeba minimálně 200 luxů, což představuje světlo asi 100 W žárovky (Rudolf Kohoutek, 2009).

Nepřiměřená intenzita osvětlení, jak slabá, tak i silná, vede k námaze očí a je pro člověka škodlivá. Často způsobuje bolesti a zarudnutí očí, slzení a pálení očí, které velmi často provází i migrenózní stavy a celková únava. Výsledkem je pak nekvalitní práce a chybovost.

#### Správné umístění světelného zdroje

Světelný zdroj má být vždy umístěn tak, aby nesvítil pracovníkovi přímo do očí. Dle doporučení odborníků by mělo světlo dopadat z levé strany směrem dopředu. Zásadní podmínkou je, aby na pracovní ploše nevznikal stín (Rudolf Kohoutek, 2009).

#### Soulad mezi intenzitou osvětlení pracovní plochy a okolím

Celý pracovní prostor se snažíme osvětlit rovnoměrně. Pokud to není možné, je potřeba vždy dodržet zásadu, kdy by pracovní plocha měla být osvětlena silněji než její okolí. Okolí pracovního místa je naopak vhodné osvětlit méně intenzivně nebo maximálně stejně silně.

#### Správné rozptýlení světla

Světlo by nemělo vrhat obtěžující stíny, vytvářet veliké kontrasty a především oslňovat. Oslnění je způsobeno silným jasem světla, které není v souladu s momentální přizpůsobivostí sítnice oka. Zdrojem oslnění bývá často světlo bez stínidla nebo odraz světla např. od lesklých předmětů, zrcadel a skla. Správným umístěním světelného zdroje a tím i úhlem dopadu světla oslnění zabráníme. Pro čtení a psaní dáváme přednost žárovkám s matným sklem, které světlo mírně rozptylují.

### **4.1.3. Barevné řešení pracoviště**

Barevná úprava pracoviště je jednou z významných podmínek práce, která, při dobrém natavení, napomáhá předcházet monotónní práci a únavě nejen tělesné, ale i duševní.

Psychologický účinek barev je dobře známý. V přírodě jsme také obklopeni barvami a vnímáme, jak na nás působí a vyvolávají různé nálady. Také se ne nadarmo říká, že nudný a prázdný život je „šedivý“ (Bartko, 1980).

V současné době se také stále více rozvíjí tzv. colorterapie, která předpokládá, že barvy ovlivňují duševní i zdravotní stav člověka. Barvová terapie si klade za cíl obnovit a stabilizovat pro každého člověka potřebnou "vnitřní barevnou rovnováhu" (Kohoutek, 2009).

Barvy v pracovních prostorech plní několik funkcí (Provazník a kol., 2002).:

- bezpečnostní – zahrnují např. barevné označení posledního stupně schodiště
- orientační – napomáhají např. nalézt únikové cesty nebo odlišit běžný výtah od výtahu určenému k evakuaci osob
- estetickou - např. optické zvětšení prostoru použitím světlé barvy,

Bartko ve své knize rozlišuje barvy na:

- teplé x studené
- uklidňující x povzbuzující
- lehké x těžké

Při barevném řešení interiéru je potřeba respektovat náplň práce, tvar, velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost a současně také pohlaví, věk a individualitu pracovníků (Koubek, 2005).

A jak nám barvy pomáhají?

#### Studené barvy

- uklidňují a jsou vhodné pro duševní práci vyžadující soustředění
- zvětšují prostor
- jsou preferovány muži
- budí dojem ochlazování, a proto se doporučují do pracoven umístěných na jižní stranu



- mají vyšší odrazivost světla

#### Teplé barvy

- stimulují a jsou preferovány pro monotónní druhy práce
- zútlňují a zmenšují místnosti
- jsou preferovány ženami
- zdánlivě proteplují okolí a jsou vhodné do prostor orientovaných na sever
- vhodné do uměle osvětlených místností

#### **4.1.4. Hluk a vibrace**

Hluk je považován za zvuk, který má na člověka rušivý až škodlivý účinek. Jeho velké nebezpečí spočívá v tom, že působí skrytě, zvláště pokud nás ovlivňuje nepřetržitě a jeho vliv si tak neuvědomujeme (Koubek, 2005). Hladina hluku v prostředí, které nás obklopuje, neustále roste, a to v průměru přibližně o 1 dB za rok.

Vibracím je člověk vystavován zejména při styku se strojní technikou a mechanickými nástroji. Vibrace mají škodlivý účinek na klouby a cévy prstů a mohou také způsobovat celkové poškození organismu, jako jsou poruchy neurovegetativního systému, sluchu, deformací páteře a kloubů (Hüttlová, 1997).

U hluku měříme jeho intenzitu v decibelech (dB) a kmitočet v hertzech (Hz). Obě tyto hodnoty posuzujeme v kombinaci, protože např. hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem je pro člověka rušivější než hluk s nízkým kmitočtem.

Příklady hluku v jednotlivých hladinách intenzity v dB s uvedením vzdálenosti od zdroje v závorce (Kohoutek, 2009):

- 10 dB\*počátky sluchového vnímání;
- 30 dB\* šepot (1 m)
- 65 dB\*normální rozhovor (1 m)
- 85 dB\*dopravní hluk městských křižovatek
- 95 - 100 dB\*traktor (10 m), přelet tryskového letadla
- 120 dB\*diskotéky populární hudby při maximálním zesílení;

- 130 dB\*tryskový motor.

Rozlišujeme tři typy zvukových podnětů působících na pracovníky (Provazník a kol., 2002).:

- zvukovou kulisu
- zvukové podněty
- hluk

Při výkonu jednoduché práce většinou zvukové podněty, nejedná-li se o rušivý hluk, nevnímáme nebo jejich účinek na naši činnost není příliš velký. To však neplatí, pokud se na práci potřebujeme soustředit a vykonáváme složitější duševní činnosti. Ruší nás v práci nejčastěji takové zvuky, které svým obsahem konkurují tomu, co právě děláme. Tím může být např. hovor kolegů, telefonování, hluk z ulice nebo i puštěné rádio.

Z hlediska časového rozeznáváme hluk (Kohoutek, 2009):

- nepřetržitý – například hudební kulisa, zvuky kompresorů, atd.
- přerušovaný - je typický pro práci ve stavebnictví, kde se zaměstnanci potýkají s hlukem z techniky, jako jsou bagry, motorové pily, zbjíčky, atd.

### Ochrana proti hluku

- změna technologie, která je zdrojem hluku, za novou méně hlučnou
- izolace hlučných zařízení do uzavřených prostor nebo alespoň jejich obložení materiálem pohlcujícím hluk, jako je korek nebo skelná vata
- snížení obrátek u zařízení, kde se vyskytuje aerodynamický hluk, např. u ventilátorů
- používání ochranných pomůcek - sluchové chrániče, ušní zátky, apod.

## **4.2.Jak nám pomáhá ergonomie**

### **4.2.1. Výklad ergonomie**

Pojem ergonomie je převzat z anglického slova "ergonomics", který vznikl spojením dvou řeckých slov, a to "ergon" – práce a "nomos" - zákon.

„Ergonomie je interdisciplinární systémový vědní obor, který komplexně řeší činnost člověka i jeho vazby s technikou a prostředím, s cílem

optimalizovat jeho psychofyzickou zátěž a zajistit rozvoj jeho osobnosti.“ (Chundela, 2007, s.7).

Klíčové pojmy z definice jsou vysvětlovány následovně (Chundela, 2007):

- Interdisciplinárnost – znamená, že ergonomie je vědní obor, který vychází z celé řady jiných věd, jako jsou vědy humanitní, např. psychologie práce, hygiena práce, antropometrie a dále z věd technických, např. kybernetiky, statistiky nebo normování.
- Komplexnost – zahrnuje komplexnost prostorovou, která řeší systém jako celek, dále komplexnost problémovou, přistupující k řešení problémů ergonomie s hlubokými znalostmi a komplexnost časovou, což znamená, že je vždy potřeba analyzovat problémy od jejich vzniku až po jejich likvidaci.
- Technika – je v definici použita jako obecný termín a zahrnuje techniku, s jejíž pomocí buď vytváříme hodnoty, nebo je využíváme k uspokojení potřeb.
- Prostředí - opět stojí v definici jako obecný termín a řadí do něj v podstatě vše, co člověka obklopuje a ovlivňuje, tj. např. fyzikální faktory, bezpečnost a hygiena práce nebo také sociální podmínky.
- Optimalizace psychické a fyzické zátěže – vysvětluje jako pracovní pohodu člověka

Definice ergonomie podle Mezinárodní ergonomické asociace z roku 2000 zní takto: „Ergonomie je vědecká disciplína založená na porozumění interakcí člověka a dalších složek systému. Aplikací vhodných metod, teorie i dat zlepšuje lidské zdraví, pohodu i výkonnost. Přispívá k řešení designu a hodnocení práce, úkolů, produktů, prostředí a systémů, aby byly kompatibilní s potřebami, schopnostmi a výkonnostním omezením lidí. Ergonomie je systémově orientovaná disciplína, která prakticky pokrývá všechny aspekty lidské činnosti. V rámci holistického přístupu zahrnuje faktory fyzické, kognitivní, sociální, organizační, prostředí a další relevantní faktory.“ (IEA, Co je to ergonomie, [http://www.bozpinfo.cz/utf/knihovna-bozpcitara/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html](http://www.bozpinfo.cz/utf/knihovna-bozpcitara/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html), 15.3.2012).

Vědní obor ergonomie se zabývá vztahem člověka k pracovnímu prostředí. Zkoumá systém „člověk-stroj-prostředí“ a aplikuje získané poznatky z tohoto zkoumání, jako jsou limity výkonnosti člověka, do projektování, konstruování a inovace strojů a technických zařízení a do plánování technického rozvoje.

Chundela uvádí jako hlavní úkol ergonomie přechod od tzv. „mechanocentrického“ přístupu k navrhování techniky, který se neohlíží na limity člověka, k tzv. „antropocentrickému“ přístupu, který vychází z možností, dovedností a schopností člověka a respektuje jeho omezení (Chundela, 2007).

Ergonomicky řešeným pracovním místem se rozumí takové pracoviště, kde nedochází k nepřiměřené pracovní zátěži, např. svalově kosterního aparátu. Nastavení vzdáleností, výšek a úhlů pracovního místa musí odpovídat antropometrickým a biomechanickým požadavkům a fyziologii daného zaměstnance. Pracovní místo je nutno individuálně přizpůsobit člověku, nikoliv naopak.

Technika, kterou člověk používá, by měla odpovídat antropocentrickému přístupu v následujících oblastech:

Rozměrové řešení

- musí respektovat následující kritéria:

- Pohlaví a věk člověka
- Pracovní polohu – chůze, stoj, sed
- Pohybový prostor – manipulační, pedipulační
- Zorné podmínky

#### **4.2.2. Prostorové a funkční uspořádání pracoviště**

Každé pracoviště je ovlivněno primárně jeho architektonickým řešením. Pro umožnění co nejlepšího pracovního výkonu je důležité zajistit zaměstnancům takové podmínky, aby odpovídaly jejich antropometrickým charakteristikám, což jsou za standardní situace charakteristiky pracovníků v produktivním věku. Patří sem například výška kolena vsedě, která je základem pro prostorové řešení pracovního místa a stanovení optimálních rozměrů používaných technických zařízení, nábytku a pracovních pomůcek. Pracovní

místo musí být uspořádáno tak, aby měl každý zaměstnanec možnost účelně vykonávat pracovní pohyby (Provazník a kol., 2002).

K tomu je nezbytné zajistit:

- optimální manipulační pohybové prostory, neboli prostory manipulační (pohybové prostory pro práci horních končetin) a pedipulační (pohybové prostory pro práci dolních končetin), (Koubek, 2005)
- vhodné rozměry – například zastavěná podlahová plocha, přístupové a únikové cesty, výška pracovních a manipulačních rovin, dosah horních i dolních končetin a jejich závislost na základní pracovní poloze vsedě nebo ve stoje.
- vhodnou pracovní polohu – zda odpovídá vykonávaným pohybům a zda jsou ovládací prvky pohodlně v dosahu, zda je například počítač dobře viditelný ze základní pracovní polohy a nedochází k fyziologicky nežádoucím předklonům nebo výponům trupu, jeho otáčení do stran o více než 60 °apod..
- správné pracovní pohyby – důležité je dbát na to, aby byly při práci střídavě aktivovány různé svalové skupiny a nedocházelo k jejich dlouhodobému a jednostrannému přetížení.
- přiměřenou fyzická namáhavost – manipulace s břemeny nesmí překračovat přípustné limity jejich hmotnosti, frekvence zvedání a vzdálenosti přenášení. Pokud pracovní pozice vyžaduje přenášení těžkých břemen, musí být zaměstnanci zajištěno využívání odpovídajícího mechanizačního zařízení nebo jiných technických prostředků tak, aby nebyla porušována bezpečnost práce a ohrožováno zdraví pracovníků.

#### **4.2.3. Práce s výpočetní a kancelářskou technikou**

Využívání výpočetní a kancelářské techniky je dnes již samozřejmou součástí administrativní práce. Jelikož převážnou pracovní dobu stráví zaměstnanci v poloze vsedě, při které pracují na počítači, je nezbytné, aby výbava pracovního místa byla uzpůsobena požadavkům na tento druh činnosti a co nejvíce eliminovala nežádoucí vlivy na zdraví lidí.

Hlavní zásadou práce vsedě je být vzpřímený a mít správně nastavenou výšku sedadla. Častým zlozvykem při práci vsedě je hrbení se a statické sezení v nesprávné poloze. Důvodem bývá vykonávání činnosti jako je psaní nebo telefonování, ale i oční vady, které nutí pracovníka přibližovat se nepřírodně blízko k monitoru. Výsledkem takového nesprávného sezení jsou pak zdravotní potíže spojené s ochabnutím zádových svalů a následnými problémy postihující páteř a meziobratlové ploténky. Shrbené sezení také postihuje vnitřní orgány, a to především zažívací, brání správnému dýchání a vede k rychlé únavě.

Nejčastější zdravotní potíže spojené s nesprávným sezením:

- Bolesti hlavy
- Bolesti šíje
- Bolesti zad
- Stlačení žaludku
- Stlačení stehenních svalů a žil
- Porucha prokrvování nohou

S ohledem na časté zdravotní potíže se stále více klade důraz na střídání práce vsedě s krátkými protahovacími cviky a přestávkami v práci. Dále se hovoří o tzv. „dynamickém sedu“, při kterém se aktivují různé skupiny svalů a tím se předchází jednostrannému přetěžování těla. Tento dynamický sed podporují nové druhy sedadel, které nutí uživatele k neustálé aktivitě. Měla by splňovat požadavky vycházející z technických norem a legislativního základu, abychom je mohli nazývat „ergonomická“.

Mezi uvedené požadavky patří (Michalík, 2010):

- Bezpečnost a stabilita – sedadla by neměla způsobovat uživateli jakékoli úrazy, neměla by mít ostré hrany a nevhodně vystupující prvky.
- Adaptabilita – jelikož se předpokládá využití pro širokou řadu uživatelů, měly by rozměry sedadla odpovídat alespoň 90% populace.

- Pohodlí – čalounění a nastavitelnost sedadla by měla splňovat fyziologické potřeby uživatelů a co nejvíce podporovat přirozenou polohu těla, tak aby uživatelům přinášelo komfortní sezení.
- Praktičnost – využitý materiál by měl odpovídat hygienickým normám a potřebám na praktickou údržbu sedadla.
- Technické parametry – konstrukce sedadla musí být z takového materiálu, aby nepodléhala při jejím užívání změnám původního tvaru a vlastností sedadla.
- Vhodnost použití – při výběru sedadla je potřeba myslet také na to, v jakém prostředí bude využíváno. Nelze se domnívat, že sedadla jsou univerzální a hodí se ke každé práci. Výběr by měl být proto pečlivý a měl by zohledňovat požadavky a potřeby budoucího uživatele.

Ke zdravému sezení nestačí ale jen správné ergonomické sedadlo, je potřeba také zvolit vhodný pracovní stůl. Doporučené parametry pracovního stolu splňující příslušné normy (Michalík, 2010):

- Rozměr pracovní desky stolu nejméně 1200 x 750 mm
- Výška pracovní desky nastavitelná mezi 650 x 700 mm
- Velikost prostoru pod pracovní deskou pro dolní končetiny minimálně výška 600mm, šířka 500 mm a hloubka 500 mm
- Matný povrch pracovní desky
- Světlá barva pracovní desky nejlépe v odstínu ladícím okolnímu prostředí kanceláře
- Vysouvateľná klávesnice
- Vzdálenost mezi rovinou sedáku a přední hranou pracovní desky by měla být nejméně 200 mm
- Výška pracovní desky by měla odpovídat optimální poloze ruky při práci s klávesnicí, což je svírání pravého úhlu v lokti.

Moderním trendem ve výrobě pracovních stolů je tzv. „sit and stand desk“, který umožňuje měnit polohu pro práci ze sedu do stoje, a to pomocí

manuálního nebo automatického zařízení stolu. Volba takového pracovního stolu je ale v současné době ojedinělá pro svoji finanční náročnost.

Zásady správné práce s výpočetní technikou

Správná poloha vsedě:

- Vzpřímená poloha
- Používání zádových a loketních opěrek
- Horní i dolní končetiny mají svírat tupý úhel
- Zamezit vytáčení trupu, osa hlavy, krku a trupu by měla být v rovině
- Používání opěrky nohou

Zorné podmínky:

- Dostatečná vzdálenost očí od monitoru mezi 40 až 80 cm
- Zorný úhel mezi horním a spodním okrajem monitoru má svírat cca. 60°
- Horní okraj monitoru by měl být umístěn cca. ve výšce očí
- Při sledování monitoru by se hlava neměla výrazně vychylovat do stran
- V zorném poli nesmí být umístěn žádný světelný zdroj, který by člověka oslňoval

Používání pomůcek zvyšujících komfort při práci:

- Ergonomický tvar klávesnice počítače – dnes jsou již zavrženy klávesnice rovné, které namáhají šlachy a nervy v zápěstí, a upřednostňuje se práce s klávesnicemi, které mají lomený tvar a nebo tvar oblouku. Tyto moderní klávesnice respektují fyziologickou polohu ruky a eliminují tak nevhodný úhel v zápěstí.
- Počítačová myš – její tvar by měl kopírovat přirozený tvar dlaně a prstů, měla by být vyrobena z lehkého a příjemného materiálu a její tlačítka by měla být lehce stlačitelná. Při práci s myší se doporučuje střídání pravé a levé ruky, aby nedocházelo k jednostrannému přetěžování.



- Gelové podložky pod myš a předložky ke klávesnici s podpěrou na zápěstí
- Pokud při práci na počítači používáme písemné dokumenty, měli bychom je umístit v ose pohledu

Nejčastější zdravotní problémy při práci s výpočetní technikou

- oční problémy – svědění, pálení, slzení, vysušení, tlak a bolest očí i hlavy, rozmazané vidění, únava, zhoršení kvality zraku
- syndrom karpálního tunelu – příčinou je nevhodná poloha zápěstí při práci na klávesnici nebo s myší, při které dojde k nežádoucímu tlaku na středový nerv zápěstí. Tím dojde k dráždění okolí nervu, rozvinutí zánětu a poškození karpálního tunelu. Onemocnění je velmi bolestivé, způsobuje otoky a zhoršení motoriky rukou. Pokud se onemocnění léčí hned v začátku, postačí klidový režim, léčba zánětu a po návratu do zaměstnání používání vhodných pomůcek. V opačném případě může onemocnění způsobit trvalé následky, které lze řešit pouze chirurgicky, a to rozšířením karpálního tunelu.
- muskulatorní onemocnění – ztuhlost, bolest a postupné ochabování svalů, zatěžování meziobratlových plotének, bolesti krční a bederní páteře, šíje a ramen.

### **4.3. Bezpečnost práce**

„Bezpečnost práce označuje stav, který zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví. Ve vyspělých státech se dnes chápe v širším smyslu, jako integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostředí, i majetku před působením negativních vlivů ekonomických činností. Současný světový trh staví bezpečnost práce na úroveň ostatních aspektů řízení jako nedílnou součást kvality prováděných ekonomických činností.“ (Hüttlová, 1997, str. 75).

Bezpečnost práce se rozděluje do dvou oblastí (Chundela, 2007):

- „Ex ante“ – bezpečnost práce je zaměřena na fázi technické přípravy výroby a tvorbu projektů, tzn. na období před realizací stroje, výrobku nebo pracoviště.
- „Ex post“ – bezpečnost práce provozní fáze, tzn. kontrola pracovních podmínek po realizaci stroje, výrobku nebo pracoviště. Jedná se např. o kontrolu dodržování bezpečnostních předpisů nebo používání osobních ochranných pomůcek.

Nesporně efektivnější a ve vyspělých státech preferovanější je zacílení bezpečnosti práce již na fázi „Ex ante“. Řešením bezpečnosti práce již při přípravě a vývoji lze zajistit potřebnou bezpečnostní úroveň výrobku při ekonomicky nejnižších nákladech. Jakékoli dodatečné úpravy ke zvýšení bezpečnosti výrobku jsou vždy ekonomicky náročnější.

Cílem bezpečnosti práce je především prevence, která zabrání vzniku úrazů odstraněním nebezpečných faktorů nebo eliminací nevhodného jednání člověka.

V eliminaci nevhodného chování člověka se uplatňují především tyto metody:

- výběr vhodných zaměstnanců na danou pracovní pozici dle předem stanovených kritérií, např. věk, pohlaví, praxe, kvalifikace, mentální a charakterové vlastnosti.
- výchova zaměstnanců v bezpečnosti práce např. při školení
- motivace zaměstnanců ke správnému jednání:
  - Morální – podpořená různými i soutěžemi, oceněními, atd.
  - Hmotná – odměny, ale i penále za nedodržování předpisů

Neméně důležitá jsou také legislativní opatření, tedy soubor zákonů, příkazů a nařízení, která pomáhají eliminovat ohrožení člověka při práci. Faktory dotýkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví jsou státem uzákoněny, a to v Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. o ochraně zdraví při práci.

Norma ČSN OHSAS 18001:2008 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky přímo zahrnuje nároky na řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) v organizacích.

Výběrem mezi ně patří např. (Michalík, 2010):

- Politika BOZP musí být v souladu s vizí organizace
- Politika BOZP musí být zdokumentována, realizována a průběžně kontrolována
- Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování BOZP
- Hrozící nebezpečí v organizaci musí být identifikováno pro každou její oblast
- Stanovení pracovních postupů pro prevenci, odpovědnosti jednotlivých pracovníků a používání vhodných prostředků pro odstranění nebezpečí
- Školení zaměstnanců organizace v BOZP
- Kontrola dodržování pracovních postupů v organizaci včetně u případných dodavatelů
- Vypracovat plán pro havarijní situace, včetně plánu prevence a obnovy
- Provádění auditů

Finanční náklady na zavádění a používání prvků bezpečnosti práce by neměly v této oblasti být rozhodujícím kritériem, protože zdraví člověka je penězi nevyčíslitelné. Z etického a morálního hlediska je nutné řešit prevenci v oblasti bezpečnosti práce i v takových situacích, kdy ekonomickou podmínku projektu není možné dodržet (Chundela, 2007).

Zlepšením bezpečnosti práce dosáhneme:

- Snížení rizika nemocí a úrazů člověka a eliminujeme jeho ohrožení na zdraví
- Zvýšení produktivity práce
- Zvýšení spokojenosti pracovníků v zaměstnání

### **Kultura bezpečnosti**

Bezpečnost práce úzce souvisí také s kulturou v organizaci. Kultura bezpečnosti, jak se v současné době často označuje, tvoří totiž její podstatnou

část a hraje jednu z hlavních rolí v celkové úrovni bezpečnosti firmy. Kultura bezpečnosti je založena na osobní odpovědnosti všech zaměstnanců organizace, od vrcholového vedení až po řadového pracovníka. Všichni tito lidé jednají tak, aby zachovali a zvyšovali bezpečnost své firmy a jsou ochotni pro ni přizpůsobit své chování. Za tento přístup jsou obvykle také náležitě odměňováni.

Definici kultury bezpečnosti popsal Michalík ve dvou rovinách „...kultura bezpečnosti je:

- celek osvojených vzorů sociálního chování, umění, přesvědčení, myšlení daného společenství jedinců, komunity nebo populace,
- produkt individuálních a skupinových hodnot, postojů, pravomocí a modelů chování, které stanovují přístup organizace k oblasti bezpečnosti a zdraví.“ (Michalík, 2010, s. 106)

Předpokladem k zavedení kultury bezpečnosti je změna myšlení pracovníků, kteří respektují potřebu celku a jsou schopni se na tuto potřebu podívat nejen ze svého úhlu pohledu. Ideálním stavem je pak taková úroveň lidí, kteří vykonávají svoji práci nejen dobře, ale i bezpečně, a to dobrovolně o své vlastní vůli, aniž by museli být někým kontrolováni.

Optimální podoba kultury bezpečnosti v organizaci vypadá následovně (Michalík, 2010):

- každý zaměstnanec má povědomí o důležitosti bezpečnosti ve firmě
- pracovníci mají osvojené znalosti a kompetence v oblasti BOZP
- všichni zaměstnanci jsou angažováni ve věcech bezpečnosti firmy
- lidé jsou motivováni k dodržování BOZP a to nejen na základě formálního pověření, ale i na základě vlastní odpovědnosti
- supervize nad dodržováním BOZP je pohotová a kritická

## **Bezpečnost práce v kancelářských pracovištích**

Mohlo by se zdát, že práce v administrativě nemůže přinášet žádná nebezpečí. Opak je ale pravdou. I zde existují rizikové faktory, které mohou zapříčinit vznik úrazu nebo nemoci.

Mezi rizikové faktory patří (Michalík, 2010):

- Charakter pracoviště
  - kvalitu pracovního prostředí ovlivňuje např. kvalita osvětlení, hluku, teploty nebo ovzduší a to zvláště, pokud přesahují schválené hygienické limity.
  - v souvislosti s kvalitou pracovního prostředí je nutné zmínit tzv. syndrom nemocných budov, který je charakteristický pro velkoprostorová pracoviště s umělým osvětlením a klimatizací a přináší zaměstnancům řadu zdravotních komplikací. O syndromu nemocných budov bude blíže pojednáno v samostatné kapitole Nebezpečí syndromu open space.
- Rizikové faktory na straně pracovníka
  - poškozený zdravotní stav
  - nízký úsudek
  - nedostatek znalostí, dovedností nebo osobních vlastností
  - únava
  - psychická nevyrovnanost nebo onemocnění
  - alkohol a drogy
  - stres
- Rizikové faktory na straně pracovní činnosti
  - nevhodná pracovní pozice
  - nevhodný pracovní režim
  - nevhodná pracovní poloha
  - nebezpečné nebo škodlivé technické zařízení nebo pracovní pomůčka

Ochrana zdraví při administrativní činnosti (Michalík, 2010):

- 1) Kvalifikační předpoklady – v souladu se zákoníkem práce (par. 37 odst. 5 a par. 103 odst. 1 písm. f) je zaměstnavatel povinen seznámit své zaměstnance již při nástupu do práce s předpisy týkající se BOZP. Pracovní postupy, které z těchto předpisů vyplývají, pak musí

pracovníci dodržovat. Dále je zaměstnavatel povinen zajistit pro své zaměstnance školení BOZP a v pravidelných intervalech je opakovat.

- 2) Dodržování pracovního režimu – výběrem pouze některá ustanovení ze zákoníku práce (par. 79, 238 a 103) – délka pracovní doby je stanovena maximálně na 40 hodin týdně, nárok na pracovní přestávku na jídlo a oddech na nejméně 30 min., a to nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce, má-li zaměstnanec nárok na bezpečnostní přestávku, započítává se do jeho pracovní doby, ženy nesmějí být zaměstnávány na fyzicky nepřiměřené práce, ženy nesmějí být zaměstnávány na práce, které by ohrožovaly jejich mateřské poslání, to samé platí pro ženy kojící a do 9 měsíce po porodu, zaměstnankyně bez jejich souhlasu nesmějí být vysílány na služební cesty mimo obvod jejich pracoviště nebo bydliště, a to až do 8 let věku dítěte, o které pečují, těhotné zaměstnankyni nebo ženě pečující o dítě do 15 let je zaměstnavatel povinen vyhovět požadavku na kratší pracovní dobu, těhotné ženy a ženy pečující o dítě do 1 roku nesmí pracovat přesčas, kojící ženy mají nárok na zvláštní přestávky ke kojení, které se započítávají do pracovní doby a mají nárok na zajištění prostoru pro jejich odpočinek
- 3) Nebezpečí elektrických a plynových zařízení - elektrická a plynová zařízení musí být vždy používána v souladu s návodem výrobce pro provoz a údržbu, zaměstnavatel je povinen prokazatelně zaměstnance seznámit s příslušnými předpisy o zacházení s elektrickými, popřípadě plynovými zařízeními a upozornit je na možné ohrožení, budou-li elektrická nebo plynová zařízení zaměstnancem používána v rámci jeho pracovní náplně, pak je zaměstnavatel povinen zaměstnance navíc poučit a vyškolit pro činnost dané pracovní pozice, zaměstnanci jsou povinni se seznámit s poskytováním první pomoci při úrazu elektrickým proudem (bezpečné přerušení přívodu elektrického proudu a odtažení zasaženého do bezpečí, uvolnění dýchacích cest, zahájení umělého dýchání a nepřímé srdeční masáže, přivolání rychlé lékařské pomoci), zaměstnanci jsou povinni se seznámit s poskytováním první pomoci při otravě plynem (projevuje se bolestmi hlavy, závratěmi, slabostí, neklidem až ztrátou vědomí a zástavou dýchání, první pomoc

spočívá v rychlém větrání nebo přenesení postiženého a zahájení umělého dýchání, popřípadě nepřímé srdeční masáže, přivolání rychlé lékařské pomoci)

- 4) Nebezpečí pádů - pády na chodbách, schodištích, komunikacích nebo v sanitárních zařízeních jsou nejčastější příčiny úrazů v kancelářském prostředí, obecné požadavky na vybavení pracoviště vyplývají z par. 2 zákona č.309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, místnosti a chodby musí mít stanovené rozměry, povrch a vybavení pro činnosti zde vykonávané, veškeré prostory musí být řádně osvětleny a musí zde být dodrženy mikroklimatické podmínky, nouzové východy a přístupové cesty k nim musí být volné, všechny prostory musí být pravidelně udržovány v čistotě, a to nejen úklidovou firmou, ale i samotnými pracovníky

#### **4.4.Hygiena práce**

Hygiena práce si klade za cíl vytvoření takových pracovních a hygienických podmínek, které by člověka svými škodlivými vlivy neohrožovali na zdraví a nezpůsobovali mu tím jeho onemocnění. Nemoci nebo-li poškození zdraví z hlediska hygieny práce dělíme do dvou kategorií (Chundela, 2007):

- nemoc z povolání – prokazatelně vznikla vlivem pracovních podmínek, a to nejčastěji na místech se zvýšeným nebezpečím nemocí z povolání, tzv. rizikových pracovištích. Seznam nemocí z povolání je uveden v příloze vyhlášky Ministerstva zdravotnictví. Prokáže-li se, že zaměstnanec onemocněl nemocí z povolání, má nárok na léčebně preventivní péči, pracovní rehabilitaci a dávky sociálního zabezpečení po celou dobu trvání pracovní neschopnosti, případně invalidity.
- ostatní nemoci – vznikly vlivem stojícím mimo pracoviště, nicméně jejich ekonomický dopad je stejný, protože způsobují absenci pracovníků v zaměstnání.

Samostatnou a často velmi opomíjenou kapitolou v oblasti hygieny práce je problematika vlivu na životní prostředí. Rozvoj technologií v průmyslu a

zemědělství zvyšuje množství exhalací a odpadů z továren, hnojiv a dopravy. Tím dochází ke zhoršení kvality ovzduší, vody, půdy i přírody. Úspory a nedostatek finančních prostředků stojí za nedodržením legislativy v oblasti ochrany životního prostředí a v neposlední řadě také nedůslednost zodpovědných pracovníků a nízká pravomoc a vymahatelnost kontrolních orgánů.



## **5. ÚLOHA KANCELÁŘE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ**

Typ pracoviště je závislý na druhu vykonávané práce, proto může mít různé podoby. Pokud se zaměříme na vykonávání administrativní činnosti, je pro ni charakteristické pracoviště kancelářského typu.

Definici kancelářského pracoviště popisuje Michalík ve své knize jako prostor, který sdílí jeden nebo více pracovníků a vykonává zde činnost na duševní bázi (Michalík, 2010).

### **5.1. Historie vzniku kancelářských pracovišť**

Historie vzniku kancelářských pracovišť sahá až do období starověkého Egypta, Řecka a Říma, kde předchůdci kancelářů existovaly jako součásti paláců a chrámů a vázaly se ke správnímu aparátu státu. Místnosti sloužili nejen k výkonu úřadu, ale především jako archiváře písemností, které s touto službou souvisely. Zde pracovali také písaři, kteří dokumenty vyhotovovali. Až do nástupu knihtisku v období renesance kanceláře fungovaly také jako knihovny. S masivním šířením knih bylo ale nutné vytvořit nové prostory pro jejich uložení. Kanceláře se zvětšovaly, až se postupně místa pro archivaci a uložení písemností oddělily a vznikaly samostatné knihovny. Postupně, jak se se rozvíjel průmysl, rostla také potřeba kancelářských pracovišť, která pro výrobu zajišťovala administrativní práci. Činnost v nich se začala specializovat na určitá odvětví a vybavení prostor kancelářů se mu muselo přizpůsobit. Dnes jsou kancelářská pracoviště umístěna často do moderních administrativních budov a práci v nich vykonává vysoké procento lidí.

Anglické slovo „office“ znamenající kancelář vychází z latinského slova „officium“, jehož původní význam lze vysvětlit jako služba nebo povinnost a nemusel se vázat jen k určitému místu, ale i k určité osobě, která tuto službu nebo povinnost vykonávala.

## 5.2. Typologie kancelářských pracovišť

Typy kancelářských pracovišť (Michalík, 2010):

- Buňková kancelář – jedná se o samostatnou místnost pro 1 až 10 osob
- Velkoprostorová kancelář – prostor pro 11 a více pracovníků, jejich pracoviště jsou odděleny komunikačními koridory, které nahrazují chodby. Nejčastěji je tento typ kanceláře označován anglickým termínem „open space“.
- Kombinovaná kancelář – také pro 11 a více zaměstnanců, prostor je ale rozdělen na buňkové kanceláře a velkoprostorová pracoviště s komunikačními koridory, často také zahrnuje zasedací místnosti, relaxační zóny nebo recepci.
- Flexibilní kancelář – její vybavení je mobilní, připravené se přizpůsobit různému počtu lidí. Ten se často mění, a to někdy i během dne. Ve flexibilní kanceláři lze obvykle využívat služeb recepce a zasedacích nebo relaxačních místností.
- Virtuální pracoviště – tzv. „home office“ umožňuje pomocí počítače a přístupu k internetu vykonávat administrativní činnost kdekoliv. Benefitem virtuálního pracoviště je finanční úspora, nicméně předpokládá určitou míru důvěry v zaměstnance a jeho odpovědnost.

## 5.3. Co je kancelář typu „open space“?

Výraz „open space“ vystihuje charakteristiku pracovního prostředí tohoto typu kancelářského pracoviště, a to jak ve smyslu otevřeného prostoru, který sdílí velký počet lidí, tak i v jejich vzájemné interakci a spolupráci.

Historie vzniku velkoprostorových kanceláří se váže k výzkumu F. W. Taylora<sup>7</sup> a H. Fordy<sup>8</sup> z oblasti řízení zaměstnanců v průmyslových závodech, díky kterému prosazovali na počátku 20. století „open space“ jako prostor s nižšími náklady na jeho vybudování a údržbu, zato s vyšší efektivitou a produktivitou práce lidí, kteří v něm pracují. Z USA se postupně tento trend šířil i do dalších zemí, např. do Anglie, ale také k nám. Typickým příkladem prvních velkoprostorových kanceláří u nás jsou Baťovy administrativní budovy ve Zlíně.

S kancelářemi typu open space se nejčastěji setkáváme v administrativní sféře bank a pojišťoven, u poradenských a konzultačních firem nebo v odvětví informačních technologií a telekomunikací.

Charakteristické pro „open space“ jsou velké prostory určené pro 70 i více lidí, obvykle jsou členěny mobilními nízkými panely, na kterých jsou zavěšeny pracovní desky, police, případně skřínky. Uvnitř panelů jsou ukryty rozvody elektroinstalací a výpočetní techniky a díky tomu nenarušují prostor po estetické stránce. Zaměstnanci bývají od sebe odděleni nízkými skřínkami. Setkáme se ale i s takovými typy „open space“, kde pracovníci sdílejí jeden prostor bez jakýchkoli předělů.

Typické komponenty pracovního místa v „open space“:

- pracovní stůl
- ergonomická židle
- PC, včetně monitoru a příslušenství jako je klávesnice a myš
- úložný prostor odpovídající potřebám pracovní pozice

---

<sup>7</sup> Frederick Winslow Taylor (20.3.1856 – 21.3.1915) byl strojní inženýr považovaný, který se řadí k velikánům v oblasti managementu. Používal technokratický přístup v řízení a kladl velký důraz na normování a ergonomii pracovních pohybů dělníků v hromadné výrobě.

<sup>8</sup> Henry Ford (30.6.1863 – 7.4.1947) byl americký podnikatel a průkopník v automobilovém průmyslu. Zavedl pásovou výrobu automobilů a nový pohled na marketing a management, především sociální program pro zaměstnance, zahrnující zdravotní péči, sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců a benefitní systém odměn.

Vybrané aspekty velkoprostorových kanceláří podle Michalíka (Michalík, 2010):

- Nižší pořizovací a provozní náklady – jedná se asi o nejvýznamnější argument, který hovoří pro výstavbu takového typu pracoviště
- Vysoká adaptabilita – při požadavku na změnu stávajícího členění pracovních míst je jednoduchá přestavba celého prostoru a obvykle nevyžaduje zásadní stavební úpravy.
- Efektivnější komunikace – sdílení prostorů znamená sdílení informací a tím snadnější a efektivnější komunikaci mezi zaměstnanci. Pozitivní vliv má „open space“ také na komunikaci pro vedení, které má své podřízené pohromadě.
- Vyšší kontrola nad zaměstnanci – pro management je to nesporná výhoda, to samé ale nemusí neplatit pro podřízené. Pocit neustále kontroly a dozoru může v lidech vyvolávat stres a negativně ovlivňovat výsledky jejich práce.
- Ztráta soukromí – je dána sdílením prostoru bez možnosti si jej individuálně upravit, nedostatkem osobních věcí, neustálým dozorem nadřízených i kolegů, pocitem odcizení. Může vést ke snížení motivace a pocitu spokojenosti v zaměstnání.
- Hlučnost prostředí – nejčastěji se na ní podílí klimatizace, výpočetní technika, telefonování a rozhovory pracovníků, ale také hluk z ulice.
- Horší mikroklimatické podmínky – vzhledem ke skutečnosti, že velkoprostorové kanceláře bývají nejčastěji vybaveny umělým mikroklimatem bez možnosti přirozeného větrání okny, bývá tento fakt označován jako jeden z hlavních negativních aspektů „open space“. Příčinou je nemožnost individuálního nastavení vzduchotechniky, která málokdy vyhovuje všem lidem. Díky velkému prostoru, který sdílí velký počet lidí, se také více a rychleji šíří virové infekce.
- Horší osvětlení – problémem bývá opět individuální potřeba světla. Pokud jsou světelné zdroje centrální, je těžké vyhovět všem pracovníkům. Jiný požadavek na osvětlení místnosti mají lidé sedící u oken a jiný lidé s pracovními stoly v centrální části kanceláře. Takové

situace lze řešit přidáním stolní lampičky ke každému pracovnímu místu.

Výše uvedenými aspekty se zabývalo mnoho studií v různých zemích světa. Shrnující pohled na problematiku „open space“ nám poskytují Becker a Sims (Michalík, 2010), kteří popisují provedený výzkum v International Workplace Studies na Cornellově univerzitě v Ithace ve své knize. „Výstupy tohoto komplexnějšího výzkumu můžeme v následujících bodech:

1. Čím otevřenější je prostředí, tím více podporuje celkovou pracovní účinnost, jestliže jsou důležitými elementy pracovního procesu komunikace a interakce.
2. Většina zaměstnanců preferuje oddělené kanceláře.
3. Při rozlišování různých typů pracoviště je významným aspektem věk zaměstnanců, kdy většina lidí ve věku blíže hranici 40 let až 50 let preferuje oddělenou kancelář.
4. Je nutné si uvědomit, že většina zaměstnanců potřebuje jednak individuální prostor k přemýšlení, koncentraci a k reflexi a jednak také vedle toho možnost komunikace s okolím, sdílení informací a vůbec sociální interakci. Klíčové je nalezení správného vyvážení. V tomto směru může být flexibilnější využití otevřených prostor, tj. velkoprostorových kanceláří, oproti odděleným kancelářím.
5. Tempo, frekvence a povaha konverzací v oddělených kancelářích jsou významně odlišné od téhož v otevřených prostorech.
6. Na pracovištích s oddělenými kancelářemi se pokládají konference, e-mail a plánované schůze za dostatečnou komunikaci. Obvykle schůze „několikrát“ týdně bývají pokládány za odpovídající. Pro lidi ve velkoprostorových kancelářích znamená „častá komunikace“ tucty krátkých komunikací během pracovního dne.
7. Čím otevřenější je prostředí, tím častější je komunikace a tím kratší je její trvání. Tyto krátké a časté interakce poskytují rychlou zpětnou vazbu a krátký čas na odpověď, čímž umožňují rychleji se pohybovat v práci kupředu.

8. Otevřené prostředí s neomezeným výhledem poskytuje interakce a snižuje nežádoucí přerušení.
9. V organizacích, pro které je stěžejní týmová práce a spolupráce, je socializace lepidlem, které tmelí kolektiv.
10. I když v otevřeném prostoru existuje mnohé vyrušování, můžete klást otázky velmi rychle. Neváháte oslovit kohokoli z přítomných. Dobrá a rychlá komunikace je zde vnímána pozitivně. Má-li však někdo oddělenou kancelář, váháte, máte-li klepat na zavřené dveře a rušit přítomného.
11. Vztahy mezi manažery a jejich týmy jsou rozdílné: je-li manažer v uzavřené místnosti anebo v kóji s vysokými panely, jeho interakce jsou z 82% založeny na práci a z 5% na nepracovních otázkách. Ve velkoprostorových kancelářích to je 64% pracovních a 24% nepracovních.
12. Tiché učení se zaměstnanců od sebe vzájemně – formou objevování a přejímání – vede k neplánovaným způsobům sociální komunikace coby produktu běžných denních aktivit a řešení standardních problémů. Učení závisí na tom, co člověk vidí, slyší a pozoruje, jak jiní zvládají různé situace (např. jak vedoucí pracovník zvládá řešení konfliktů s rozčileným zaměstnancem anebo jak odpovídá na obtížné otázky apod.). Učíme se pozorováním a slyšením, ne pouze tím, že jsme formálně instruováni. Otevřené pracovní prostředí vytváří více příležitostí k pozorování, učení se, k získávání zkušeností a různých dovedností.“ (Michalík, 2010, s.33)

#### **5.4. Nebezpečí Syndromu open space**

Práce ve velkoprostorových kancelářích může být příčinou závažných psychických i zdravotních obtíží, které mohou vyústit až v tzv. syndrom open space.

Syndrom open space není zavedený lékařský termín a nebyl dosud oficiálně popsán v lékařské literatuře. Autorem termínu je český lékař Jan

Hnízdil z Centra komplexní péče v Dobřichovicích, který jej poprvé veřejně použil v roce 2007 a který se ve své praxi na pacienty s projevy syndromu open space specializuje.

Typickými projevy tohoto onemocnění podle něj jsou bolesti hlavy, závratě, hučení v uších, zažívací problémy, bušení srdce, dechová tíseň, zvýšený krevní tlak, únava, úzkosti a deprese.

Nejvíce stresující je pro zaměstnance naprostá ztráta soukromí a vystavení vlastního know-how ostatním. Dále může být negativně vnímán hluk způsobený telefonováním a hovorem kolegů, ale i silný parfém nebo naopak nelibě vonící oběd vedle sedícího kolegy. Zásadní vliv na zdraví zaměstnanců může mít podle Jana Hnízdila také přítomnost bezohledného nadřízeného na pracovišti. Důkaz o tom předložil už v 11. století perský učenec a lékař Avicenna<sup>9</sup>, který do oddělených, ale sousedících kotců umístil vedle sebe domácího berana a vlka. Beran, přestože nebyl v přímém ohrožení života, přestal žrát, spát a nakonec po několika dnech i bezdůvodně pošel.

„V dusné pracovní (společenské) atmosféře lidé stůňou. Výkony, které odvádějí, za moc nestojí. Už i chovatelé drůbeže přišli na to, že slepice jsou zdravější a snášejí lepší vejce v přirozených podmínkách, s volným výběhem, než slepice z velkochovů, namačkané ve „slepičích openspacech“. Vyplatí se to i finančně. Biovejce od slepice, se kterou se slušně zachází, stojí pětikorunu, vejce od vystresované slepice z velkochovu se prodává za dvě. Nedá se očekávat, že si psychopatičtí manažeři a politici uvědomí krátkozrakost a zvrácenost svého chování. O to naléhavější je, aby se z trpících pasivních „ovčanů“ co nejdříve stali svéprávní aktivní občané. Jinak dopadnou jako beran v Avicennově kotci.“ (Hnízdil, Syndrom Open Space a jak ho léčit, <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-hnizdil.php?itemid=15062>, 12.1.2012)

---

<sup>9</sup> Avicenna, celým jménem Abú Alí al-Husajn ibn Abdulláh ibn Síná, (cca. 980 – 1037) byl středověký perský učenec, filozof, básník, přírodovědec a lékař, považovaný za otce moderního lékařství. Ve svém učení vycházel z Aristotela a Platóna.

V rámci výzkumu vlivu otevřených pracovišť na výkonnost zaměstnanců, na kterém spolupracuje také česká agentura Commservis bylo zjištěno, že každý druhý člověk trpí psychosomatickými problémy projevující se zhoršenou koncentrací, migrénami, nutností užívat léky na nervy a díky snadnějšímu šíření virových nemocí a vlivem klimatizace také častou nemocností.

Podle prvních výsledků studie se dále ukazuje, že 92 procent zaměstnanců má ve velkoprostorových kancelářích potíže, které způsobují snížení jejich výkonnosti.

Lékařským doporučením v takových případech je kolegalita a ohleduplnost, vymezení vlastního prostoru alespoň psychologicky např. květinou nebo složkou dokumentů. Pracovní stůl je vhodné si vyzdobit fotografiemi a dalšími osobními věcmi. Můžeme si do sluchátek pustit oblíbenou hudbu a o pauze relaxovat při procházce mimo stresující prostředí.



## Praktická část

### 6. ZÁKLADNÍ DATA O UNICREDIT BANK CR

#### 6.1. Historie a současnost bankovního ústavu

Historie začíná u Živnostenské banky, která byla založena 4. listopadu 1868 pod názvem Živnostenská banka pro Čechy a Moravu. Vznikla jako akciová společnost se zaměřením na financování malých a středních českých podniků a v tehdejším Rakousko-Uhersku byla první bankou s výhradně českým kapitálem. Jejím cílem bylo nejen podporovat rozvoj nově zakládaných českých firem, ale i získat vklady malých střadatelů - živnostníků.

Jako jedna z mála bank Živnostenská banka přežila hospodářskou krizi na kontinentě v roce 1873, v níž mnoho středoevropských bank zkrachovalo, a to díky důvěře českých lidí, kteří v bance v době krize ponechali své úspory a tím zachovali její likviditu. S ohledem na tuto tvrdou zkušenost banka ovlivnila svoji úvěrovou politiku na desetiletí a stala se obezřetnou. Zůstala hlavním zdrojem půjček českému průmyslu, ale navíc začala navazovat rozsáhlá zahraniční spojení. Před první světovou válkou získala minoritní podíl v Srbské úvěrové bance a jako nejsilnější česká banka se stala rovnocenným partnerem velkých vídeňských bank. Věrna své historii, ale zůstávala institucí výlučně českou.

Těsně před vypuknutím války měla Živnostenská banka 1068 zaměstnanců, 11 poboček v Čechách a na Moravě a pobočky ve Vídni, Krakově, Lvově a Terstu. V té době spravovala téměř třetinu veškerého kapitálu v českém bankovníctví. Centrálu měla v dnešní budově České národní banky v Praze v ulici Na Příkopěch.

V období po vzniku Československé republiky stála Živnostenská banka v srdci obnovy země. Pomáhala razit cestu novému měnovému systému a iniciovala vznik akciových společností na území nového státu, kde měly své

továrny a závody. Živnostenská banka byla natolik stabilní institucí, že jako jediná banka nepožádala po 1. světové válce o státní podporu.

O změnu strategie a prudký růst se zasloužil ředitel banky Jaroslav Preiss, který byl velmi zkušeným bankéřem a po vzniku republiky byl velmi blízký Hradu.

Živnostenská banka jako jediná česká banka unikla během druhé světové války přímému zabrání některou z německých bank, hlavně díky tomu, že její vlastnictví bylo rozdrobeno. Správce banky ale přesto po roce 1943 rozprodával podniky, které vlastnila Němcům. Banka musela rovněž vydatně přispívat Německu na financování války.

Pak ale přišlo další těžké období, kdy po skončení války československá vláda v roce 1945 znárodnila Živnostenskou banku, stejně jako všechny ostatní české banky. Nadále byly aktivity banky, přestože stále existovala jako právnická osoba, výrazně omezeny. Oživení živnostenské banky spočívalo v její znalosti mezinárodního obchodu a transakcích s cizí měnou. Londýnská pobočka se tak stala přední institucí tehdejší Rady vzájemné hospodářské pomoci a pražské ústředí pak místem správy tuzexových účtů a účtů v cizích měnách pro Čechy a Slováky pracujících v zahraničí.

V roce 1992 se Živnostenská banka stala první privatizovanou bankou ve střední a východní Evropě. Mezi první akcionáře patřila německá BHF Bank a International Finance Corporation, v roce 1998 pak německá banka Bankgesellschaft Berlin a Crédit Commercial de France. Banka měla v té době pobočky v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Karlových Varech, Liberci, Ostravě, Pardubicích a Zlíně a pro operace na Slovensku měla rovněž zastoupení v Bratislavě.

V roce 2002 Bankgesellschaft Berlin prodává Živnostenskou banku skupině UniCredit, jejíž počátky se datují již do roku 1473, kdy vznikla jako zastavárna Rolo Banca a součást veřejné instituce Monte di Pietá v Boloni. Novodobá historie UniCredit se ale píše až mnohem později, a to od roku 1998, kdy došlo k sloučení devíti velkých italských bank. O rok později se skupina UniCredit sloučila s německou skupinou HVB a italskou bankou Capitalian a pod jménem UniCredito Italiano zahájila expanzi do regionu střední a východní Evropy.

V roce 2005 skupina UniCredit kupuje německou HVB Bank, která tehdy působila i v České republice. Tím začala příprava fúze bank skupin HVB a UniCredit na trzích střední a východní Evropy. V roce 2007 se tak Živnostenská banka 139 let po svém vzniku přejmenovává na UniCredit Bank CR a fúzuje s HVB Bank ČR. Tímto krokem vzniká čtvrtá největší banka v České republice.

Celá skupina UniCredit Group, která dále zahrnuje např. UniCredit Leasing CZ, Pioneer Investments, UniCredit CA IB Czech Republic a HYPO stavební spořitelnu a.s., patří k největším finančním skupinám v Evropě. Působí přímo ve 22 zemích, má přes 40 milionu klientů, přibližně 10 000 poboček a 168 000 zaměstnanců. Skupina působí mimo České republiky dále v zemích jako je Ázerbájdžán, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Estonsko, Chorvatsko, Itálie, Kazachstán, Kyrgyzstán, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Turecko a Ukrajina.

Organizační struktura banky je velmi rozsáhlá a svojí formou odpovídá struktuře divizní v kombinaci se strukturou maticovou. Je nutné vzít v úvahu fakt, že podle posledních zveřejněných povinných údajů o bance v současné době UniCredit bank CR zaměstnává 1.908 lidí.

Hlavním a současně jediným akcionářem a vlastníkem banky se 100 % podílem na kapitálu banky a jejích hlasovacích právech je UniCredit Bank Austria AG se sídlem ve Vídni v Rakousku. Jiný způsob ovládnání banky dalšími osobami nebo společníky není.

V čele banky stojí šestičlenné představenstvo, které jménem banky jedná vůči třetím osobám jako kolektivní statutární orgán.

Představenstvo funguje ve složení:

- předseda představenstva a generální ředitel
- místopředseda představenstva a náměstek generálního ředitele
- 4 členové představenstva

Každý člen představenstva řídí jednu z následujících divizí banky, přičemž divize Generálního ředitele a Obchodního ředitele stojí jako divize samostatné a v hierarchickém pojetí ostatním nadřazené:

- Generální ředitel
- Obchodní ředitel
- Global Banking Services
- Obchodní ředitel – Retailové bankovníctví
- Obchodní ředitel – Firemní, investiční a privátní bankovníctví
- Finance
- Řízení rizik

Počet organizačních jednotek banky lze dále rozdělit na níže uvedené útvary, které v řízení podléhají jednotlivým divizím:

- 26 úseků – např. úsek právní, organizační, řízení nákladů a logistiky, účetnictví, reporting, daně, úvěry, vnitřní audit, komunikace, strategie a rozvoj a segmentové a produktové řízení.
- 54 odborů – např. řízení IT služeb, centrální nákup, řízení aktiv a pasiv a především hlavní pobočky retailového, firemního a privátního bankovníctví.
- 82 oddělení centrály
- 19 regionálních center firemní klientely
- 86 poboček

#### Budova Filadelfie – nové sídlo banky

Jedná se o nejnovější dominantu BB Centra v ulici Želetavská na Praze 4, která byla dokončena v létě roku 2010. Autorem zajímavého architektonického návrhu byla architektonická kancelář DaM. Budova Filadelfie má přes 30 tisíc m<sup>2</sup> kancelářských ploch rozložených v sedmnácti patrech a téměř 1.000 parkovacích stání v podzemních garážích

V blízkosti budovy FILADELFIE vznikl Baarův park s unikátním vodním jezírkiem, který nabízí netradiční zábavu a pohyb pro volný čas. První park v BB Centru vytvořil v areálu příjemnou klidovou zónu. Na střeše této moderní

budovy byly vytvořeny veřejnosti přístupné terasy s krásným výhledem na okolí celé Prahy (viz obrázky 1 a 2 na str.69).

Administrativní budova FILADELFIE získala britský certifikát BREEAM In Use (BIU) – klasifikace „good“, který patří k prestižním metodikám certifikace zelených budov v Evropě. Metoda certifikace pochází z Velké Británie a zahrnuje hodnocení spotřeby zdrojů, odpadů a energie, environmentálního zatížení, vlivu na faunu a flóru a na lidské životní podmínky. Prioritou hodnocení je oblast spotřeby energie a s tím související ochrana ovzduší.

Obrázek 1: Budova Filadelfie



Zdroj: UniCredit Bank CR

Obrázek 2: Pohled na Baarův park



Zdroj: UniCredit Bank CR

## 6.2. Předmět a cíl průzkumu

Předmětem mého průzkumu bude firemní kultura UniCredi Bank CR z pohledu jejich zaměstnanců. Ve své práci se zaměřím na zkoumání vybraných aspektů z podnikové kultury UniCredi Bank CR, především na pracovní prostředí a jeho vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Dalším cílem mého průzkumu bude zjistit, jaký dopad na pracovníky banky mělo nedávné stěhování centrály banky do nových prostor budovy Filadelfie na Praze 4 a zda

se s touto změnou ztotožňují či nikoliv. Důležitou součástí mého šetření bude ověření, zda a v jaké míře zaměstnanci banky vnímají změny spojené s lokalitou místa výkonu práce a vlastním prostředím nových velkoprostorových kanceláří. V neposlední řadě je průzkum zaměřen na zjištění, zda zaměstnanci banky připisují své případné zdravotní potíže tzv. „Syndromu open space“.

Hlavní hypotéza:

- 1. Stěhování zaměstnanců centrály a sídla banky do nových prostor budovy Filadelfie na Praze 4 přineslo zlepšení pracovních podmínek a firemní kultury banky.*

Vedlejší hypotézy:

- 2. Tím, že jsou jednotlivá oddělení banky soustředěna do jedné budovy, se dosáhlo zefektivnění komunikace a time managementu zaměstnanců.*
- 3. Přesun sídla banky z centra města dál na Prahu 4 neměl negativní dopad na ztotožnění se zaměstnanců s touto změnou a neovlivnil ani jejich motivaci nadále v této bance pracovat.*
- 4. Kanceláře typu „open space“ přijali zaměstnanci pozitivně.*
- 5. Mezi zaměstnanci banky se nevyskytuje „Syndrom open space“.*

### **6.3. Metody průzkumu**

Dotazníkové šetření

V mé práci jsem se zaměřila na sběr kvalitativních dat formou dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit, zda zjišťované jevy v bance nebo u dotazovaných existují a v jakých souvislostech.

Výhodou dotazníkového šetření byla možnost poměrně rychle získat potřebné údaje pro analýzu a její jednoduché vyhodnocení pomocí automatické grafické úpravy. Výhody nabízí dotazníkové šetření také samotným osloveným respondentům. Ti mají možnost sami si zvolit dobu, kdy chtějí dotazník vyplnit

a navíc jejich odpovědi nejsou ovlivňovány jinou osobou, jako např. při rozhovoru.

Při sestavování dotazníku jsem kladla důraz na to, aby otázky byly srozumitelné a pokud možno jednoduché a dotázaný měl tak možnost jednoznačně odpovědět. Větší část otázek jsem formulovala jako uzavřené. Pak měl respondent možnost odpovědět jednou nebo i více nabízenými možnostmi. I přes neoblíbenost otevřených otázek jsem tři takové typy do dotazníku zařadila, abych měla možnost zjistit, jaký je jejich vlastní názor a postoj k dané problematice.

Skutečnost, že v bance v současné době pracuje přes 1.900 zaměstnanců, mi neumožnila všechny zahrnout do výzkumu, a proto jsem se zaměřila pouze na vybraný vzorek. Dotazník byl zaslán 103 pracovníkům z centrály banky. Zaměstnanci z pobočkové sítě zahrnuti nebyli, neboť se jejich změna sídla banky osobně nijak nedotkla a místo výkonu práce zůstalo stejné. Výběr zaměstnanců centrály banky zahrnoval jak řadové zaměstnance, tak manažery různých úrovní.

Dotazník, spolu s vysvětlujícím dopisem, byl zaměstnancům zaslán formou mailové zprávy, která obsahovala internetový odkaz vlastního dotazníku, pracujícího s daty anonymně. To umožnilo všem zúčastněným přistupovat k vyplňování údajů bez obav a pravděpodobně přispělo i k 71% návratnosti zpracovaných odpovědí. Celé znění dotazníku je uvedeno v příloze A diplomové práce.

### Interní materiály

Studium interních materiálů banky jsem využila jako doplněk k dotazníkovému šetření. Cílem tohoto studia bylo se především důkladně seznámit s Etickým kodexem banky a Chartou integrity, což jsou dokumenty platné pro všechny členy skupiny UniCredit. Jelikož jsou uvedené materiály interního charakteru, nelze je přiložit jako součást této práce. Alespoň stručně tedy uvádím jejich popis:

- **Charta integrity** – stanovuje principy firemní kultury, kterými by se měli zaměstnanci skupiny řídit. Smyslem principů je pomoc zaměstnancům nejen v kritických situacích, které mohou v pracovním

procesu nastat, ale měli by je provázet i při jejich běžné každodenní činnosti. Tvoří základ pro soudržnost, překonávání konfliktů a sporů a sdílení názorů a zkušeností.

- **Etický kodex** - byl převzat z Etického kodexu Bankovní asociace, se kterým se UniCredit Bank CR plně ztotožňuje. Tento kodex stanovuje etické normy bankovních činností, jako jsou vztahy zaměstnanců k jejich bance, vztahy zaměstnanců ke klientele a vztahy jednotlivých bank k sobě navzájem.
- **Úvod do problematiky Open Space** – v rámci přípravy zaměstnanců na změnu pracovního prostředí se zaměřilo vedení UniCredit Bank CR na seznámení pracovníků centrály banky s problematikou práce v „open space“ kancelářích. Z tohoto důvodu byla přizvána společnost Deloitte s.r.o., která zajistila pro banku školení zaměřené na chování, komunikaci, produktivitu a efektivitu práce ve velkoprostorových kancelářích. Z kapacitních důvodů byli proškoleni pouze vedoucí pracovníci banky, kteří měli se získanými informacemi dále seznámit své podřízené.



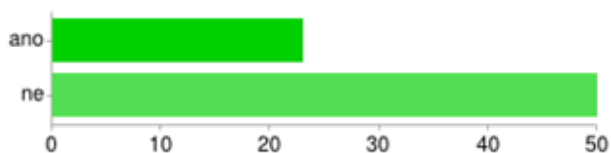
## 7. ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

### 7.1. Výsledky dotazníkového šetření

**Otázky č. 1, 2, 3 a 4** - jedná se o otázky osobního charakteru týkající se věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky působnosti v bance. Zpracováním výsledků bylo zjištěno, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců mezi 35 – 50 rokem života a že ze 63% převažovaly v odpovědích ženy. Největší podíl na výsledku dotazníku tvořili pracovníci s vysokoškolským vzděláním a s dlouholetým působením v bance.

**Otázka č. 5: Pracoval/a jste již před stěhováním do nové budovy Filadelfie v kanceláři typu open space?** - výsledky prokázaly, že nejvíce respondentů odpovídalo záporně, tj. že nikdy nepracovali ve velkoprostorové kanceláři, viz graf 1 na straně 738.

Graf 1: Pracoval/a jste již před stěhováním do nové budovy Filadelfie v kanceláři typu open space?



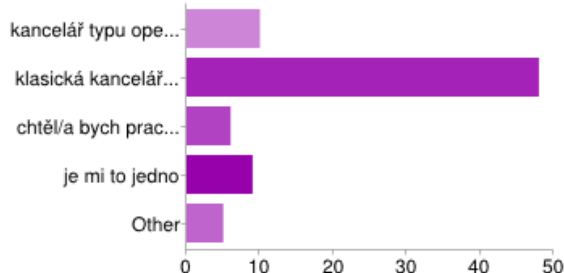
Legenda:

ano	23	32%
ne	50	68%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 6: Pokud byste si mohl/a vybrat svou budoucí kancelář, pak by to byla?** - z výsledků vyplynulo, že největší podíl tvoří zaměstnanci, kteří před stěhováním do budovy Filadelfie dosud nepracovali v kanceláři typu open space, viz graf 2 na straně 74.

Graf 2: Pokud byste si mohl/a vybrat svou budoucí kancelář, pak by to byla?



Legenda:	10	14%
kancelář typu open space		
klasická kancelář pro max. 5 zaměstnanců	48	66%
chtěl/a bych pracovat sám/sama	6	8%
je mi to jedno	9	12%
Other	5	7%

Zdroj: vlastní

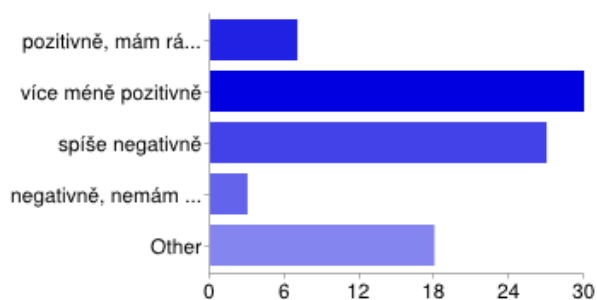
**Otázka č. 7: Jaký si myslíte, že byl hlavní důvod ke změně sídla banky? -**

z odpovědí jednoznačně vyplynulo, že hlavním důvodem ke stěhování banky z původně vlastních objektů do pronajatých prostor v budově Filadelfie byla úspora financí. Náklady na údržbu všech budov a především těch historických, byly obrovské, objekty byly často nevyhovující a vyžadovaly komplexnější zásah s celkovou rekonstrukcí. Pronájem kancelářských prostor tyto povinnosti odpadájí. Dalším často zmiňovaným argumentem byla centralizace banky a s tím související zlepšení a zrychlení komunikace napříč bankou a docílení vyšší efektivity práce. Nezanedbatelný podíl v odpovědích zastupoval také názor, že se jedná o moderní trend současnosti a tzv. „světovou módu v peněžnictví“.

**Otázka č. 8: Jak jste změnu sídla banky přijal/a Vy osobně? -** jak ukazuje

graf 3 na straně 75, změna sídla banky není vnímána jednoznačně kladně nebo záporně. Přesto ale více než 50% zaměstnanců změnu přijalo nebo více méně přijalo pozitivně. Téměř čtvrtina z dotazovaných pracovníků ke změně přistoupila neutrálně s rezignací, zbývající podíl patří těm, kteří změnu přijímají negativně nebo spíše negativně.

Graf 3: Jak jste změnu sídla banky přijal/a Vy osobně?

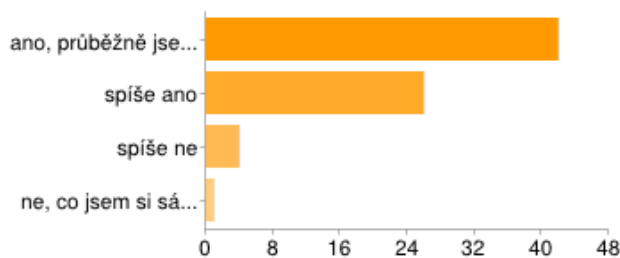


Legenda:	Count	Percentage
pozitivně, mám rád/a změny	7	10%
více méně pozitivně	30	41%
spíše negativně	27	37%
negativně, nemám rád/a změny	3	4%
Other	18	25%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 9: Měl/a jste dostatek informací, které Vás na změnu připravily?** - ze získaných dat lze jednoznačně vyčíst, že zaměstnanci měli dostatek informací, které jim pomohly se na změnu připravit. Více než 90% všech zúčastněných hodnotí tento bod souhlasně, viz graf 4 na straně 75.

Graf 4: Měl/a jste dostatek informací, které Vás na změnu připravily?

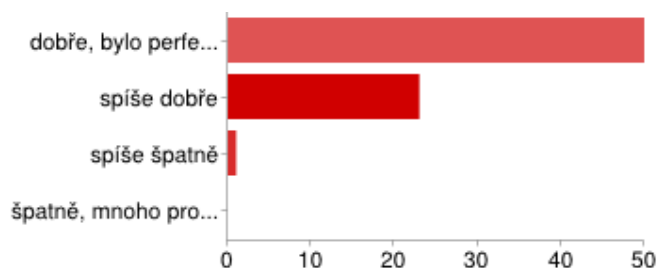


Legenda:	Count	Percentage
ano, průběžně jsem získával/a všechny potřebné informace	42	58%
spíše ano	26	36%
spíše ne	4	5%
ne, co jsem si sám/sama nezjistila, to jsem nevěděl/a	1	1%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 10: Vlastní stěhování podle Vás proběhlo** - téměř většina dotazovaných zaměstnanců bylo se stěhováním spokojeno a považovali je za dobře až perfektně zorganizované, viz graf 5 na straně 76.

Graf 5: Vlastní stěhování podle Vás proběhlo:



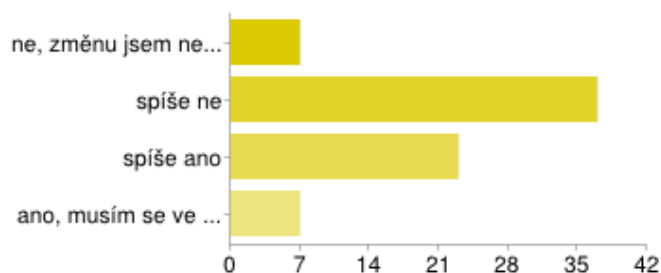
Legenda:

dobře, bylo perfektně zorganizované	50	68%
spíše dobře	23	32%
spíše špatně	1	1%
špatně, mnoho problémů mi zkomplikovalo práci na novém pracovišti	0	0%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 11: Znamenalo pro Vás stěhování do kanceláří open space změnu pracovních návyků?** - téměř většina dotazovaných zaměstnanců bylo se stěhováním spokojeno a považovali je za dobře až perfektně zorganizované, viz graf 6 na straně 76.

Graf 6: Znamenalo pro Vás stěhování do kanceláří open space změnu pracovních návyků?



Legenda:

ne, změnu jsem nepocítil/a	7	10%
spíše ne	37	51%
spíše ano	23	32%
ano, musím se ve všem přizpůsobovat	7	10%

Zdroj: vlastní

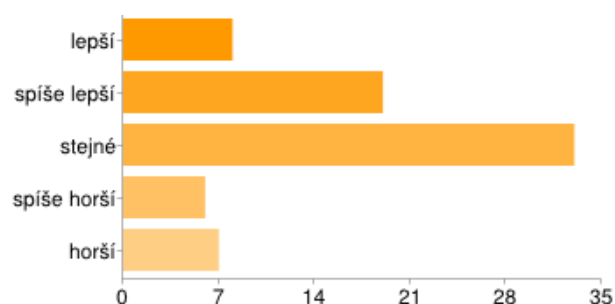
**Otázka č. 12: Prosím, označte v následujících otázkách, nakolik se dané hledisko shoduje s Vaším osobním názorem, srovnáte-li nové pracovní podmínky budovy Filadelfie s Vaším předchozím pracovištěm.** - jedná se o

škálový typ otázky, s jejíž pomocí mohli zaměstnanci vyjádřit, jak vnímají změněné pracovní podmínky v nových kancelářích typu open space. Otázky byly zaměřeny na materiální i psychosociální podmínky práce. Výsledky můžeme obecně rozdělit do třech kategorií, podle toho, zda v názorech převažuje vnímání zlepšení konkrétních podmínek práce, zhoršení nebo je zaměstnanci považují za shodné s předchozím pracovištěm:

**Posun převážně k lepšímu byl pracovníky zaznamenán v kategoriích:**

- **Rozmístění nábytku**, viz graf 7 na straně 77.

Graf 7: Rozmístění nábytku



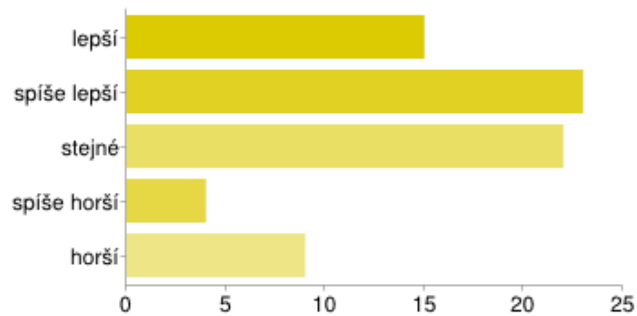
Legenda:

lepší	8	11%
spíše lepší	19	26%
stejně	33	45%
spíše horší	6	8%
horší	7	10%

Zdroj: vlastní

- **Množství relaxačních zón**, viz graf 8 na straně 78.

Graf 8: Množství relaxačních zón



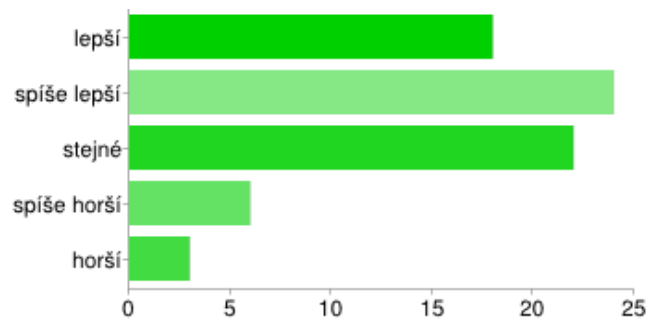
Legenda:

lepší	15	21%
spíše lepší	23	32%
stejně	22	30%
spíše horší	4	5%
horší	9	12%

Zdroj: vlastní

- **Sociální zařízení**, viz graf 9 na straně 78.

Graf 9: Sociální zařízení



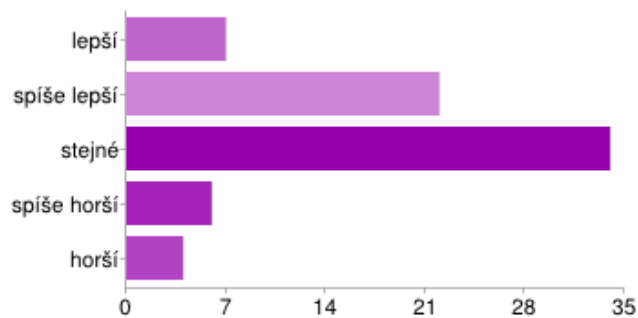
Legenda:

lepší	18	25%
spíše lepší	24	33%
stejně	22	30%
spíše horší	6	8%
horší	3	4%

Zdroj: vlastní

- **Umístění kancelářské techniky**, viz graf 10 na straně 79.

Graf 10: Umístění kancelářské techniky



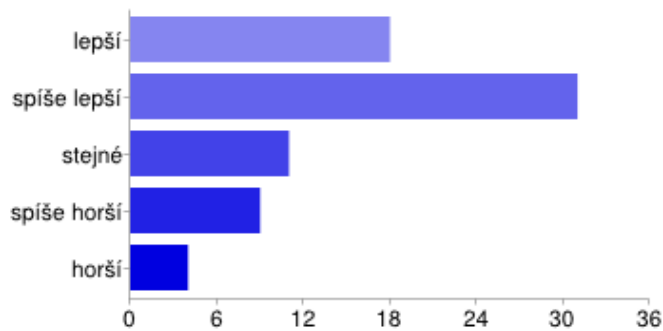
Legenda:

lepší	7	10%
spíše lepší	22	30%
stejně	34	47%
spíše horší	6	8%
horší	4	5%

Zdroj: vlastní

- **Organizace a množství zasedacích místností**, viz graf 11 na straně 79.

Graf 11: Organizace a množství zasedacích místností



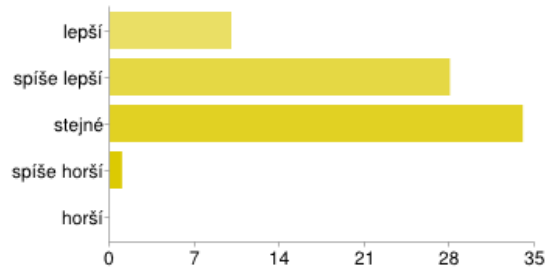
Legenda:

lepší	18	25%
spíše lepší	31	42%
stejně	11	15%
spíše horší	9	12%
horší	4	5%

Zdroj: vlastní

- **Komunikace napříč bankou**, viz graf 12 na straně 80.

Graf 12: Komunikace napříč bankou



Legenda:

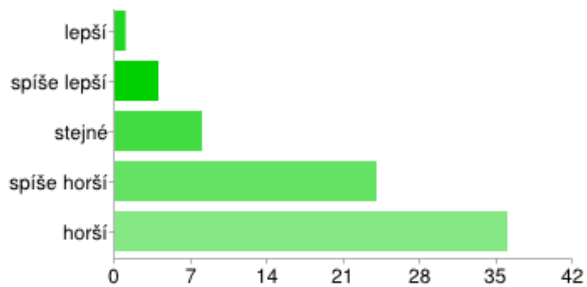
lepší	10	14%
spíše lepší	28	38%
stejně	34	47%
spíše horší	1	1%
horší	0	0%

Zdroj: vlastní

**Změnu k horšímu naopak označili zaměstnanci v těchto oblastech:**

- **Soukromí**, viz graf 13 na straně 80.

Graf 13: Soukromí



Legenda:

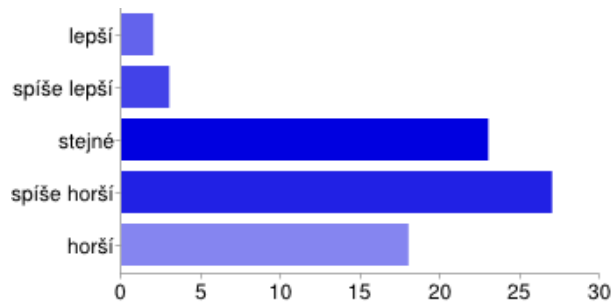
lepší	1	1%
spíše lepší	4	5%
stejně	8	11%
spíše horší	24	33%
horší	36	49%

Zdroj: vlastní



- **Soustředění na práci**, viz graf 14 na straně 81.

Graf 14: Soustředění se na práci



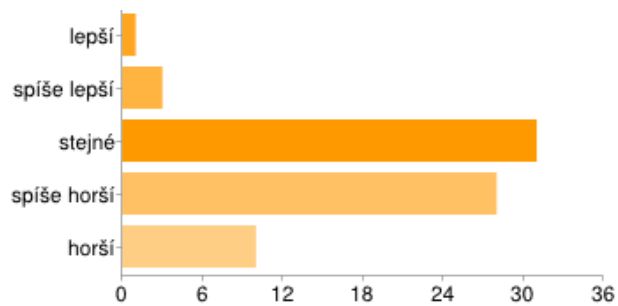
Legenda:

lepší	2	3%
spíše lepší	3	4%
stejně	23	32%
spíše horší	27	37%
horší	18	25%

Zdroj: vlastní

- **Únava a vyčerpání**, viz graf 15 na straně 81.

Graf 15: Únava a vyčerpání



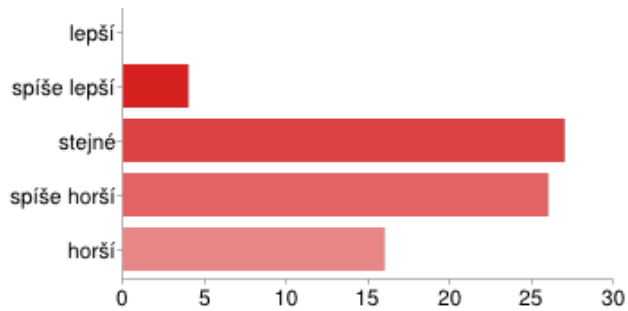
Legenda:

lepší	1	1%
spíše lepší	3	4%
stejně	31	42%
spíše horší	28	38%
horší	10	14%

Zdroj: vlastní

- **Nemocnost**, viz graf 16 na straně 82.

Graf 16: Nemocnost



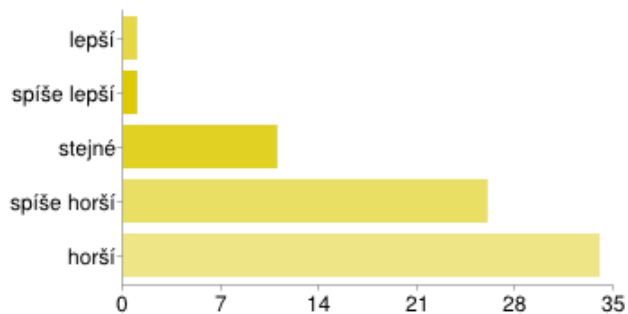
Legenda:

lepší	0	0%
spíše lepší	4	5%
stejně	27	37%
spíše horší	26	36%
horší	16	22%

Zdroj: vlastní

- **Ovzduší**, viz graf 17 na straně 82.

Graf 17: Ovzduší



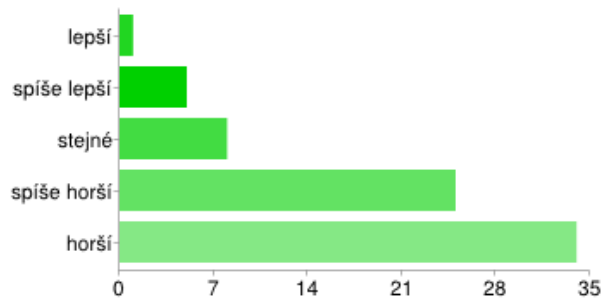
Legenda:

lepší	1	1%
spíše lepší	1	1%
stejně	11	15%
spíše horší	26	36%
horší	34	47%

Zdroj: vlastní

- **Vliv klimatizace**, viz graf 18 na straně 83.

Graf 18: Vliv klimatizace



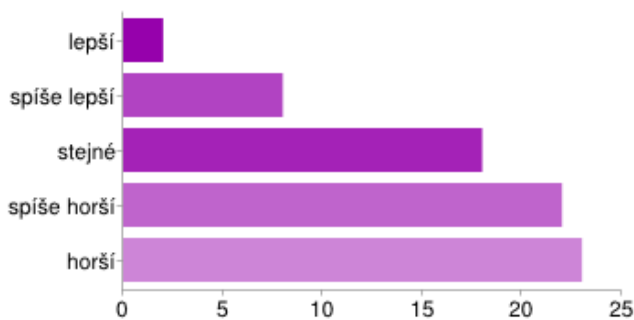
Legenda:

lepší	1	1%
spíše lepší	5	7%
stejně	8	11%
spíše horší	25	34%
horší	34	47%

Zdroj: vlastní

- **Hluk**, viz graf 19 na straně 83.

Graf 19: Hluk



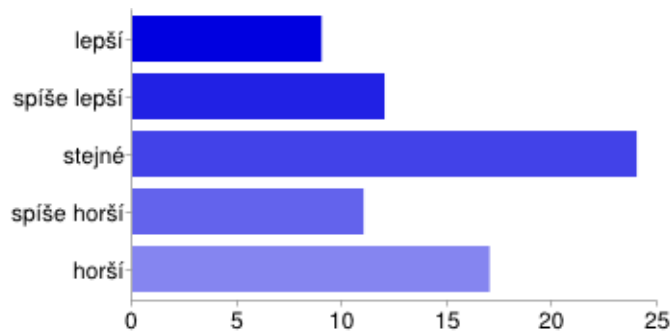
Legenda:

lepší	2	3%
spíše lepší	8	11%
stejně	18	25%
spíše horší	22	30%
horší	23	32%

Zdroj: vlastní

- **Osvětlení**, viz graf 20 na straně 84.

Graf 20: Osvětlení



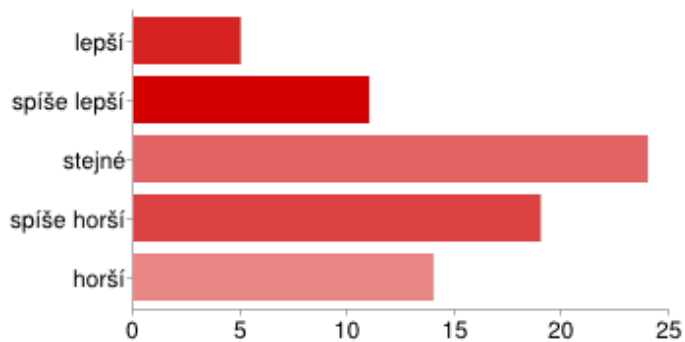
Legenda:

lepší	9	12%
spíše lepší	12	16%
stejně	24	33%
spíše horší	11	15%
horší	17	23%

Zdroj: vlastní

- **Kapacita úložných prostor**, viz graf 21 na straně 84.

Graf 21: Kapacita úložných prostor



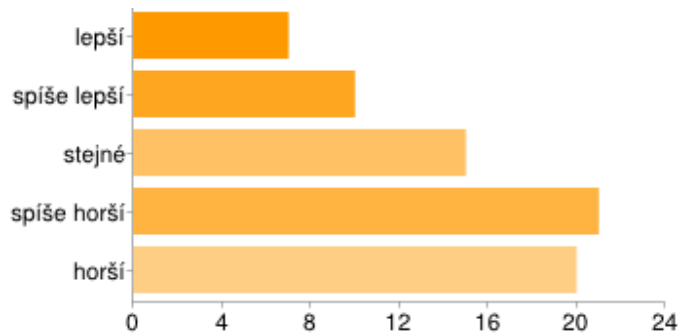
Legenda:

lepší	5	7%
spíše lepší	11	15%
stejně	24	33%
spíše horší	19	26%
horší	14	19%

Zdroj: vlastní

- **Stravování**, viz graf 22 na straně 85.

Graf 22: Stravování



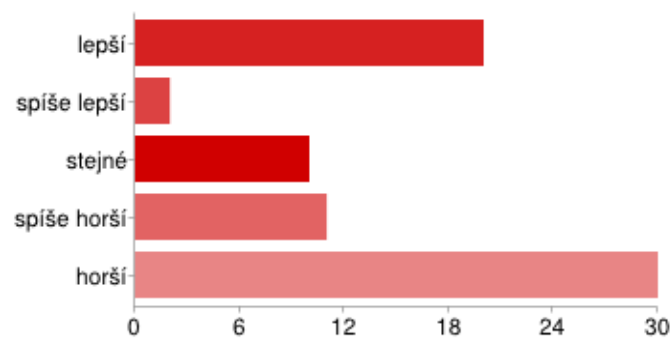
Legenda:

lepší	7	10%
spíše lepší	10	14%
stejně	15	21%
spíše horší	21	29%
horší	20	27%

Zdroj: vlastní

- **Doprava do zaměstnání**, viz graf 23 na straně 85.

Graf 23: Doprava do zaměstnání



Legenda:

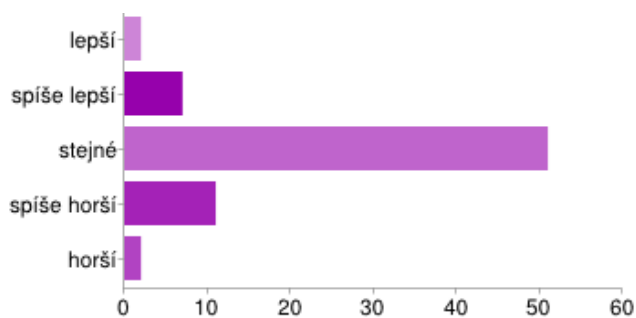
lepší	20	27%
spíše lepší	2	3%
stejně	10	14%
spíše horší	11	15%
horší	30	41%

Zdroj: vlastní

**Pracovní podmínky se podle zaměstnanců více méně nezměnily v kategoriích:**

- **Konflikty na pracovišti**, viz graf 24 na straně 86.

Graf 24: Konflikty na pracovišti



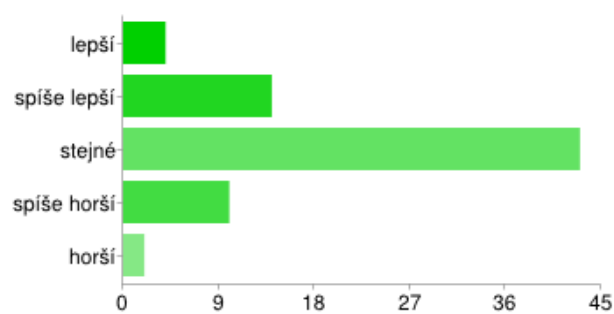
Legenda:

lepší	2	3%
spíše lepší	7	10%
stejně	51	70%
spíše horší	11	15%
horší	2	3%

Zdroj: vlastní

- **Efektivita práce**, viz graf 25 na straně 86.

Graf 25: Efektivita práce



Legenda:

lepší	4	5%
spíše lepší	14	19%
stejně	43	59%
spíše horší	10	14%
horší	2	3%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 13: Čeho si nejvíce ceníte v budově Filadelfie?** - díky otevřenému typu otázky mohli pracovníci vyjádřit vlastní názor na klady nové kancelářské budovy. Získaný materiál lze rozdělit do dvou základních kategorií:

- Pozitivní vnímání vlastní budovy Filadelfie - zaměstnanci často zmiňovali, že si cení čistého a nového prostředí budovy, ocenili zajímavou a moderní architekturu stavby i vnitřního uspořádání pracovišť s praktickým řešením kanceláří typu open space. Za výhodu považují dostatečné množství zasedacích místností, sociálních zařízení a relaxačních zón. Za jedinečný považují oslovení respondenti také výhled na okolní Prahu a díky velkému množství prosklených ploch také nadstandardní osvětlení pracoviště denním světlem. Mezi odpověďmi se dále často opakovala jako velký bonus možnost parkování zaměstnanců přímo v budově Filadelfie. Zajímavé je pozitivní vnímání dvou velkých schodišť, která lemují budovu ze dvou stran a umožňují tak jejím uživatelům pohybovat se mezi patry nejen pomocí výtahů, ale i pěší chůzí. Zaměstnanci tak mají možnost něco udělat pro své zdraví. Vzhledem ke skutečnosti, že stavba má 17 pater, přináší pěší výstup všem co mají zájem dostatek pohybu i v zaměstnání.
- Pozitivní vnímání komunikace a spolupráce v budově Filadelfie - jednoznačný přínos budovy Filadelfie vidí zaměstnanci v centralizaci banky. Díky ní se urychlila komunikace a předávání informací mezi jednotlivými útvary banky, které byly do doby stěhování rozesety v různých lokalitách Prahy. Přítomnost útvarů centrály banky na jednom místě také šetří čas všech pracovníků a urychluje jejich vzájemnou interakci. Dalším obrovským kladem je fakt, že se kolegovou mohou osobně setkávat. Dřívější telefonická a mailová komunikace je snadno nahraditelná osobními schůzkami, při nichž se často vyřeší více záležitostí, díky snadnější sdělitelnosti a rychlejší odezvě na řešenou problematiku.

**Otázka č. 14: S čím nejste v budově Filadelfie spokojen/a?** - další otevřená otázka umožnila zaměstnancům bez omezení sdělit, co se jim v nových prostorách budovy Filadelfie nelíbí a s čím nejsou spokojeni. Opět můžeme nasbírané odpovědi pracovníků rozdělit do několika oblastí:

- Nespokojenost s vlastní budovou Filadelfie - mezi zásadní problematickou oblast zařadili téměř všichni oslovení pracovníci klimatizaci a s ní související obtíže. Nejčastěji nejsou spokojeni s kvalitou ovzduší a nemožností přirozeného větrání otevřeným oknem. Chybí jim čerstvý vzduch a už vlastní vědomí, že si nemohou otevřít okno a nadechnout se čerstvého vzduch na ně působí stresově. Co se týká nastavení chodu klimatizace, je také velmi těžké se dohodnout a vyhovět všem zaměstnancům. Pro někoho může být v kanceláři zima a pro druhého teplo. Výkyvy teplot také podle jejich názoru způsobují častější nemocnost. Ta se díky otevřenému prostoru rychleji šíří, lidé více marodí a komplikuje se tak chod jednotlivých útvarů banky. Obdobný problém vnímají s umělým osvětlením. Osvětlení prostoru zářivkami a především jejich barva světla pracovníkům nevyhovuje, stejně tak nemožnost individuálního nastavení osvětlení pro každého pracovníka zvlášť. Světla je možné ovládat pouze v blocích, společných pro velkou část velkoprostorové kanceláře. Dále byla zaznamenána nespokojenost s nedostatkem samostatných kanceláří pro manažery banky. Jako problém vnímají zaměstnanci provoz výtahů, zvláště jejich nedostatečný počet a také logistiku ovládání přes digitální panely.
- Nespokojenost se službami v budově Filadelfie a jejím okolí - zvláštní pozornost byla v odpovědích věnována nespokojenosti s dopravou MHD do zaměstnání. Oproti dojíždění za prací do centra města se pracovníkům velmi často prodloužila doba strávená na cestě do zaměstnání, navíc komplikovaná několikerým přestupováním. Autobusy spojující budovu Filadelfie s okolím jsou navíc obvykle přeplněné a cesta se tak stává nepříjemnou, především v době dopravní špičky. Negativní ohlasy byly dále zaznamenány na stravování



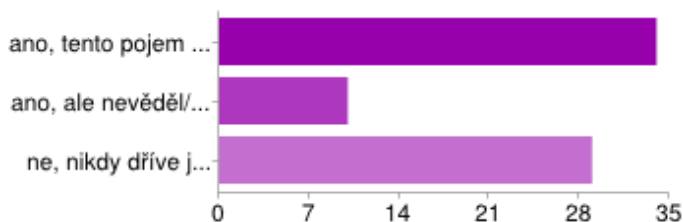
v jídelně, umístěné přímo v budově Filadelfie. Podle zaměstnanců je sice dostatečná nabídka, ale ve špatné kvalitě a za vysoké ceny. Obecně je také nespokojenost s občanskou vybaveností v okolí budovy Filadelfie. Lidé byli zvyklí si v době oběda často obstarat různé pochůzky, což je nyní, po přestěhování na Prahu 4, komplikované. Navíc jim chybí „duch centra“.

- Negativní vlivy na pracovní výkon - pro mnohé zaměstnance přinesla změna typu kanceláří problémy se soustředěním se na práci. Často je ruší chod klimatizace, hluk z telefonů, kancelářské techniky nebo hovor kolegů, často i ze vzdálenějších míst kanceláře. Omezení vnímají také v narušení soukromí a zhoršení koncentrace nad složitými úkoly.

**Otázka č. 15: Slyšel/a jste již někdy o Syndromu open space?** - znalost

pojmu Syndrom open space (hučení v uších, bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, zažívací problémy a závratě) byla u zaměstnanců téměř vyrovnaná, spíše lepší ve prospěch informovanosti. Přesněji 60% zaměstnanců mělo o tomto termínu povědomí nebo dokonce věděli přesně, co znamená a 40% jej neznalo vůbec, viz graf 26 na straně 89.

Graf 26: Slyšel/a jste již někdy o Syndromu open space (hučení v uších, bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, zažívací problémy a závratě)?



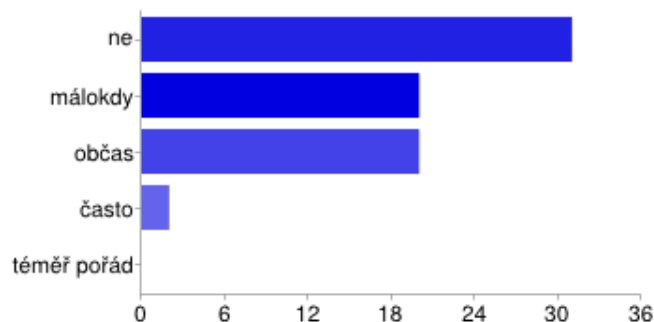
Legenda:

ano, tento pojem znám	34	47%
ano, ale nevěděl/a jsem přesně co znamená	10	14%
ne, nikdy dříve jsem o něm neslyšel/a	29	40

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 16: Trápí Vás některé z výše popsaných příznaků Syndromu open space?** - z výsledků vyplynulo, že největší podíl tvoří pracovníci, kteří netrpí žádnými obtížemi popsanými jako příznaky Syndromu open space nebo jen velmi málo. 27% zaměstnanců se s těmito problémy setkává občas a jen 3% často, viz graf 27 na straně 90.

Graf 27: Trápí Vás některé z výše popsaných příznaků Syndromu open space?



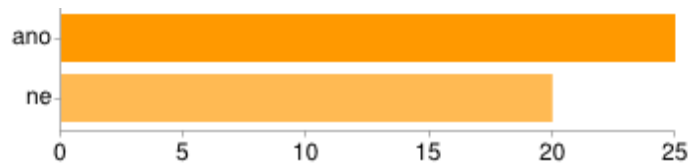
Legenda:

ne	31	42%
málokdy	20	27%
občas	20	27%
často	2	3%
téměř pořád	0	0%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 17: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, domníváte se, že Vaše potíže souvisejí s prací v kanceláři typu open space?** - výsledky na otázku vazby zdravotních problémů na velkoprostorovou kancelář prokázaly, že více jak polovina zaměstnanců se domnívá, že za nimi stojí právě open space. Naopak 44% dotázaných si myslí opak, viz graf 28 na straně 91.

Graf 28: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, domníváte se, že Vaše potíže souvisejí s prací v kanceláři typu open space?



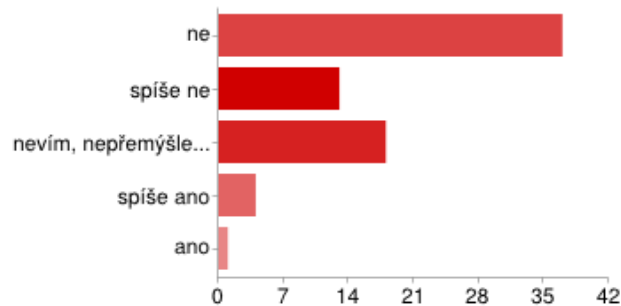
Legenda:

ano	25	56%
ne	20	44%

Zdroj: vlastní

**Otázka č. 18: Uvažujete o změně zaměstnání v souvislosti se změnou pracovního prostředí?** - téměř většina dotazovaných pracovníků neuvažuje nebo spíše neuvažuje o změně zaměstnání z důvodu práce ve velkoprostorové kanceláři budovy Filadelfie. Čtvrtina zaměstnanců nad touto otázkou ani nepřemýšlela a jen 6% respondentů se nad tímto krokem zamýšlelo, viz graf 29 na straně 91.

Graf 29: Uvažujete o změně zaměstnání v souvislosti se změnou pracovního prostředí?



Legenda:

ne	37	51%
spíše ne	13	18%
nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom	18	25%
spíše ano	4	5%
ano	1	1%

Zdroj: vlastní

## 7.2.Ověření hypotéz

Hlavní hypotéza:

***1. Stěhování zaměstnanců centrály a sídla banky do nových prostor budovy Filadelfie na Praze 4 přineslo zlepšení pracovních podmínek a firemní kultury banky.***

- částečně potvrzená hypotéza.

- na pracovní podmínky v nové budově Filadelfie je zaměstnanci nahlíženo rozporuplně. Jsou oblasti, které zaznamenaly výrazné zlepšení oproti těm původním a pracovníci na ně reagují velmi pozitivně. Sem lze zařadit vše, co souvisí s působením v nových prostorech objektu, s tím, že jsou tyto prostory čisté, pěkné, moderní a je o ně pronajímatelem dobře pečováno. Především se jedná o relaxační zóny, sociální zařízení a dostatečné množství zasedacích místností. Kladně bylo také hodnoceno umístění kancelářské techniky a její dostupnost všem pracovníkům z daného útvaru.

- naopak negativně nahlízejí zaměstnanci na skutečnost, že nová výšková budova nemá žádná otevíratelná okna a veškerá cirkulace vzduchu v objektu je zajišťována prostřednictvím klimatizace. Záporně hodnotí pracovníci dále umělé osvětlení, kapacitu úložných prostor a hluk na pracovišti. Častá nespokojenost byla také zaznamenána s dopravou do zaměstnání a stravováním v místní jídelně.

Vedlejší hypotézy:

***2. Tím, že jsou jednotlivá oddělení banky soustředěna do jedné budovy, se dosáhlo zefektivnění komunikace a time managementu zaměstnanců.***

- potvrzená hypotéza

- tato hypotéza byla jednoznačně potvrzena a výsledky ukazují na obrovský přínos centralizace banky pro její zaměstnance. Pracovníci jsou spokojeni s rychlostí komunikace a interakce mezi jednotlivými zaměstnanci i celými útvary banky. Velmi je oceňována možnost osobních jednání, která často nahrazují mailové a telefonické způsoby komunikace, do doby sestěhování centrály banky jako jediné možné. Potvrzeno bylo také zrychlení komunikace a tím zefektivnění time managementu zaměstnanců při řešení jejich úkolů.

**3. Přesun sídla banky z centra města dál na Prahu 4 neměl negativní dopad na ztotožnění se zaměstnanců s touto změnou a neovlivnil ani jejich motivaci nadále v této bance pracovat.**

**- potvrzená hypotéza**

- průzkum potvrdil, že většina dotázaných respondentů o změně zaměstnání z důvodu přesunu sídla banky na Prahu 4 neuvažuje. Čtvrtina zaměstnanců nad touto otázkou ani nepřemýšlela, což jen posiluje tvrzení, že změna pracovního prostředí tyto oslovené pracovníky nemotivovala k tomu, se touto otázkou vůbec zabývat. To naopak učinilo 6% dotázaných respondentů.

**4. Kanceláře typu „open space“ přijali zaměstnanci pozitivně.**

**- částečně potvrzená hypotéza**

- pozitivně hodnotí zaměstnanci zrychlení komunikace a zlepšení sdílení informací mezi jednotlivými pracovníky v dané kanceláři. Do kladů open space dále řadí přítomnost relaxačních zón, zasedacích místností a rozmístění nábytku, včetně kancelářské techniky.

- naopak negativně pohlížejí oslovení respondenti na ztrátu soukromí, snížení koncentrace, nemožnost individuálního nastavení klimatizace a osvětlení pracovního místa, zvýšení nemocnosti, únavy a vyčerpanosti zaměstnanců.

- otázka konfliktů na pracovišti byla hodnocena jako nezměněná. Tedy oslovení respondenti nevidí žádné zlepšení, ale ani zhoršení tohoto problému v zaměstnání.

**5. Mezi zaměstnanci banky se nevyskytuje „Syndrom open space“.**

**- nepotvrzená hypotéza**

- z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 57% oslovených zaměstnanců alespoň občas trpí příznaky charakteristickými pro Syndrom open space, tj. hučením v uších, bolestmi hlavy, vysokým krevním tlakem, zažívacími problémy a závratěmi. Z toho 56% dotázaných respondentů se domnívá, že jejich problémy způsobuje právě pobyt v kanceláři typu open space.

### 7.3.Návrhy řešení

Jak vyplynulo z výsledků šetření, nejslabším místem nové budovy Filadelfie, tak jak jej vnímají sami zaměstnanci, je především klimatizace a s tím související špatné ovzduší na pracovišti. Tento fakt sám o sobě lze ale jen těžko změnit, vzhledem k charakteru výškové budovy, která je konstruována bez klasických oken. V této oblasti lze pouze doporučit managementu banky, aby své pracovníky proškolila a obeznámila je s možnostmi ovládní klimatizace tak, aby do budoucna její nastavení vyhovovalo co největšímu počtu lidí z dané kanceláře. Vhodná je také pravidelná kontrola klimatizace technickým útvarem banky, a to přímo na jednotlivých pracovištích objektu. Pokud budou zaměstnanci vědět, že se mohou s problémy tohoto charakteru na někoho obrátit, nebudou zbytečně frustrováni tím, že nelze tento stav zvrátit. Vždy je možné alespoň manuálně upravit směr proudu vzduchu tak, aby nezasahoval přímo pracovníky, ale rovnoměrně vstupoval do prostoru kanceláře. Zamezí se tím také zbytečné nemocnosti, způsobené nevhodným nastavením klimatizace.

Stejně tak je možné řešit negativní ohlas na umělé osvětlení kanceláří. Vzhledem ke skutečnosti, že se světla v místnostech ovládají ve velkých blocích a jen těžko se tak vyhoví všem lidem na pracovišti, nabízí se jako východisko zakoupení stolních lampiček pro každého pracovníka. Odpadnou tak případné neshody mezi kolegy o tom, zda ponechat v místnosti rozsvíceno nebo ne. Tato počáteční investice se do budoucna vyplatí.

Dalším námětem k zamyšlení a s tím související potřebou řešení je nespokojenost zaměstnanců se ztrátou soukromí ve velkoprostorových kancelářích. Snížení koncentrace na práci, hluk na pracovišti a následná únava a vyčerpanost pracovníků je nepříjemným faktorem, který může mít do budoucna zhoršující se tendenci. V takovém případě je proto vhodné seznámit zaměstnance s problematikou open space kanceláří nejlépe školením odbornou firmou, která se specializuje na etiku chování, bezpečnost a hygienu práce na pracovišti. Je důležité, aby management banky byl problémům svých zaměstnanců přístupný, aby jim naslouchal a pomáhal řešit. Tam kde je to žádoucí, zamyslet se nad možnou změnou prostorového uspořádání pracoviště

a vytvořit např. více menších kanceláří v původně otevřeném prostoru. Tím by se mohlo vyhovět některým požadavkům manažerů, kteří díky sdílení společných prostor se svými podřízenými nemají dostatek soukromí, které si jejich pozice vyžaduje.

Z dotazníkového šetření vyplynula také potřeba zabývat se dopravou do zaměstnání a stravováním zaměstnanců. Tyto zdánlivě okrajové problémy, které zaměstnanci trápí, mohou v konečném důsledku vést ke zbytečné frustraci lidí a zapříčinit jejich nespokojenost s jinak bezproblémovým zaměstnáním. Kde může management banky v těchto otázkách jednat, jsou soukromé linky autobusů, které zajišťují spojení areálu Brumlovka s metrem Budějovická. Zde se nabízí požadavek na posílení spojů v době dopravní špičky. Dále má banka možnost zajistit pro své zaměstnance parkování přímo v podzemí objektu Filadelfie, což také nyní funguje. V současné době se ale vedou jednání o jeho ukončení. Tento nepříjemný fakt by do budoucna především mimopražským zaměstnancům ještě více zkomplikoval cestu do zaměstnání. Parkovací plochy v okolí areálu Brumlovka jsou totiž velmi omezené nebo za vysoké poplatky. Otázka stravování je více komplikovaná. Zde jen těžko může banka ovlivnit cenu a kvalitu jídel nabízených v jídelně budovy Filadelfie. Nicméně pokud si zaměstnanci nebudou nechávat své názory pro sebe a naopak s nimi budou uvedené stravovací zařízení nepřetržitě seznamovat, lze očekávat, že se jimi vedení jídelny bude muset zabývat a následně začne i jednat ve prospěch strážníků. Jinak hrozí jejich přechod ke konkurenci.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala teoretickým základům firemní kultury a pracovního prostředí, jejich jednotlivým aspektům a možnostem, které z nich vychází. Velký prostor byl dán především psychosociálním a fyzikálním faktorům, které firemní kulturu ovlivňují. Praktická část byla zaměřena na zkoumání spokojenosti zaměstnanců s novými prostory budovy Filadelfie, do kterých se přestěhovalo sídlo čtvrté největší české banky UniCredit Bank CR společně s útvary centrály, kde v současné době pracují. Kládla jsem si za cíl zanalyzovat, jak se jednotliví pracovníci vyrovnali se změnou spojenou s přesunem pracoviště z centra města do méně atraktivní lokality Prahy 4, a která trvale změnila charakter jejich pracovního prostředí. Hlavním cílem bylo objevit příležitosti ke zlepšení pracovních podmínek, jež jsou klíčové pro spokojenost zaměstnanců a dále zjistit, zda neměla změna negativní dopad na fyzické nebo duševní zdraví zaměstnanců. V práci jsem si stanovila jednu hlavní a čtyři vedlejší hypotézy.

Průzkum byl zaměřen především na vliv změny pracovního prostředí na zaměstnance banky s tím, že jsem ve své hlavní hypotéze předpokládala zlepšení pracovních podmínek a firemní kultury po přestěhování sídla a centrály banky do nové moderní výškové budovy. Průzkum nicméně odhalil, že tomu tak není ve všech hlediscích a poukazuje na nutnost zaměřit se na oblast psychosociálních podmínek práce, zvláště na ztrátu soukromí a snížení koncentrace a dále na vybrané oblasti fyzikálních podmínek práce, jmenovitě na vliv klimatizace a osvětlení pracoviště. Všechny negativní aspekty, jež zhoršily komfort práce zaměstnanců, je nutné vzít na vědomí a mělo by být snahou zaměstnavatele je odstranit nebo alespoň zlepšit.

Pro pracovníky samotné je ale klíčový především fakt, že jim vedení banky umí naslouchat, mají možnost svou nespokojenost otevřeně vyjádřit a že má management banky zájem jejich problémy spojené s proslou změnou řešit. Tímto přístupem dává vedení organizace svým zaměstnancům pocit sounáležitosti. Současně může získat cenné informace nezbytné pro lepší orientaci ve vlastním kulturním prostředí. Mnohdy i jen vstřícný postoj stačí k tomu, aby pracovníci změnili svůj negativní přístup a naopak se aktivně



zapojili do řešení vzniklých nesnází. Často sami přijdou s nápady, které mohou být prospěšné pro obě dvě strany.

Průzkum dále prokázal význam otázky komunikace a efektivity práce v organizaci. Je zřejmé, že ji zaměstnanci považují za důležitou a také náležitě oceňují, pokud je na ni ze strany managementu kladen důraz. Důkazem toho, že se banka v této oblasti vydala správným směrem, je kladné hodnocení zaměstnanců v otázkách Komunikace napříč bankou a Efektivita práce. Oslovení pracovníci téměř ve všech případech ocenili přínos sdílení jedné budovy všemi útvary centrály banky a jejího vedení.

Pozitivním zjištěním pro banku je také fakt, že přechod zaměstnanců centrály ze středu města do vzdálenější části Prahy 4, neměl vliv na jejich motivaci pro tuto organizaci nadále pracovat. I přes částečnou nespokojenost s pracovním prostředím kanceláří open space, výhradami k občanské vybavenosti okolí budovy Filadelfie a delší cestu do zaměstnání, jsou zaměstnanci se svojí prací spokojeni a neuvažují o změně zaměstnavatele.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření nicméně vyplynula potřeba zaměřit více pozornosti na zdraví zaměstnanců. Znepokojujícím faktem může být zjištění, že 57% z oslovených pracovníků alespoň občas trpí příznaky charakteristickými pro Syndrom open space. Z toho více než polovina je přesvědčena, že nositelem jejich problémů jsou právě pro ně nevyhovující pracovní podmínky velkoprostorových kanceláří. Všechny tyto aspekty jednoznačně směřují k potřebě prevence nepřiměřené pracovní zátěže zaměstnanců pramenící z nevhodných pracovních podmínek open space kanceláří. Korektnost vztahů a přátelskou atmosféru na pracovišti již musí ovlivnit sami zaměstnanci.

V oblasti rozšíření velkoprostorových kanceláří nastal za poslední dvě desetiletí v České republice velký boom. Kanceláře typu open space jsou moderním trendem všech velkých společností již od devadesátých let. K výraznému posílení přispěl vstup nadnárodních společností na tuzemský trh, které tento typ administrativních budov zaváděly a rovněž k němu inspirovaly i místní organizace. Typické pro tento trend je opuštění lukrativních kanceláří v centru města a stěhování firmy do nových, často pouze pronajatých, administrativních budov na okraji Prahy. Je ale nutné si uvědomit, že i přes

velké výhody, které tyto prostory skýtají, přináší způsob práce v open space kancelářích mnohá úskalí. Ta by měla být před vlastním rozhodnutím, zda open space kanceláře ano nebo ne, brána v úvahu a měla by být vždy dostatečně zvážena všechna pro a proti. Ne za všech okolností je totiž prostředí velkoprostorových kanceláří vhodné. Jak prokázaly již mnohé výzkumy ze zahraničí, argument vyšší efektivity a motivace k práci bývá v realitě často odlišný, než se očekávalo. Open space může zaměstnancům kromě psychických obtíží přivodit i problémy zdravotní a paradoxně pracovní výkonnost snížit. K otázce zavádění open space kanceláří by proto management firem měl vždy přistupovat citlivě. Pro Unicredit Bank CR ale naštěstí z prvních průzkumů vyplývá, že cesta tímto směrem byla spíše správná. Pevně věřím, že výstupy z mého dotazníku a s tím související doporučené návrhy řešení, pomohou k odstranění nebo alespoň zmírnění případných negativních vlivů open space kanceláří a upevní identifikaci zaměstnanců s UniCredit Bank CR.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTKO, D. *Moderní psychohygienu*. 2. vyd. Praha: Panorama. 1980. Fyzický popis 467, [5] s. ; 8°.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-763-9
- DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- HNÍZDIL, J., *Mým marodům: jak vyrobit pacienta*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-067-8.
- HÜTTLOVÁ, E., *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-688-X.
- CHUNDELA, L. *Ergonomie*. 2.vyd. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. 2007. ISBN 978-80-01-03802-4.
- KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHOUTEK, R., et.al. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2000. ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRASKA – LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1833-0.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I., et al. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

MAYEROVÁ, M., *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MICHALÍK, D. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce. 2010. ISBN 978-80-86973-23-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0605-4

NOVÁK, T., *Sám sobě psychologem 2*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2956-5.

NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha: Managemnet Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-121-6

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

PROVAZNÍK, V., et.al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.

SMEJKAL, V., *Lexikon společenského chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-38-2.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2

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

WOOD, J. – WOOD, E. *Budoucnost vývoje firem*. 1.vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-87197-15-8

## ELEKTRONICKÁ MÉDIA A WEBOVÉ STRÁNKY

ČT24, *Milenium*. [online]. 2011 [cit. 2012-02-15] Dostupné na WWW: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/158369-z-open-space-kancelari-se-stal-hit-nekteri-je-ale-nezvladaji>.

IEA, *IBOZP.info.cz – knihovna*. [online]. 2004 [cit. 2012-03-15]. Dostupné na WWW: [http://www.bozpinfo.cz/utf/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html](http://www.bozpinfo.cz/utf/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/ergonomie/ergonomie1.html).

[http://www.iea.cc/01\\_what/What%20is%20Ergonomics.html](http://www.iea.cc/01_what/What%20is%20Ergonomics.html).

HNÍZDIL, J., *Blog aktuálně*. [online]. 2011 [cit. 2012-01-12]. Dostupné na WWW: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-hnizdil.php?itemid=15062>.

KOHOUTEK, R. *Psychologie v teorii a praxi*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-02]. Dostupné na WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/>

KYŠA, L., *Syndrom open space*. [online]. 2011 [cit. 2012-02-01]. Dostupné na WWW: [http://instinkt.tyden.cz/rubriky/ostatni/tema/sos-syndrom-open-space\\_26489.html](http://instinkt.tyden.cz/rubriky/ostatni/tema/sos-syndrom-open-space_26489.html).

MICHALÍK, D., *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?* [online]. 2009 [cit. 2012-03-15]. Dostupné na WWW: [www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx).

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obr. 1 Budova Filadelfie .....	69
Obr. 2 Pohled na Baarův park .....	69

## Seznam grafů

Graf č. 1: Pracoval/a jste již před stěhováním do nové budovy Filadelfie v kanceláři typu open space? .....	73
Graf č. 2: Pokud byste si mohl/a vybrat svou budoucí kancelář, pak by to byla? .....	74
Graf č. 3: Jak jste změnu sídla banky přijal/a Vy osobně? .....	75
Graf č. 4: Měl/a jste dostatek informací, které Vás na změnu připravily? .....	75
Graf č. 5 Vlastní stěhování podle Vás proběhlo .....	76
Graf č. 6: Jaký styl řízení podle Vás uplatňuje UCB? .....	76
Graf č. 7: Rozmístění nábytku .....	77
Graf č. 8: Množství relaxačních zón .....	78
Graf č. 9: Sociální zařízení .....	78
Graf č. 10: Umístění kancelářské techniky .....	79
Graf č. 11: Organizace a množství zasedacích místností .....	79
Graf č. 12: Komunikace napříč bankou .....	80
Graf č. 13: Soukromí .....	80
Graf č. 14: Soustředění se na práci .....	81
Graf č. 15: Únava a vyčerpanost .....	81
Graf č. 16: Nemocnost .....	82
Graf č. 17: Ovzduší .....	82
Graf č. 18: Vliv klimatizace .....	83
Graf č. 19: Hluk .....	83
Graf č. 20: Osvětlení .....	84
Graf č. 21: Kapacita úložných prostor .....	84

Graf č. 22: Stravování .....	85
Graf č. 23: Doprava do zaměstnání .....	85
Graf č. 24: Konflikty na pracovišti.....	86
Graf č. 25: Efektivita práce .....	86
Graf č. 26: Slyšel/a jste již někdy o Syndromu open space (hučení v uších, bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, zažívací problémy a závratě)?.....	89
Graf č. 27: Trápí Vás některé z výše popsaných příznaků Syndromu open space? .....	90
Graf č. 28: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, domníváte se, že Vaše potíže souvisejí s prací v kanceláři typu open space? .....	91
Graf č. 29: Uvažujete o změně zaměstnání v souvislosti se změnou pracovního prostředí? .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

### Seznam příloh:

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

Dotazníkové šetření zaměstnanců UCB – stěhování banky do budovy Filadelfie

---

\*Povinné pole

Jaký je Váš věk?\*

- méně než 25 let
- 25 - 35 let
- 35 - 50 let
- více jak 50 let

Jaké je Vaše pohlaví?\*

- žena
- muž

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?\*

- SŠ
- vyšší odborné
- VŠ
- Jiné:

Jak dlouho jste zaměstnán v UCB?\*

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- více jak 10 let

Pracoval/a jste již před stěhováním do nové budovy Filadelfie v kanceláři typu open space?\*

- ano
- ne

Pokud byste si mohl/a vybrat svou budoucí kancelář, pak by to byla: \*

- kancelář typu open space
- klasická kancelář pro max. 5 zaměstnanců
- chtěl/a bych pracovat sám/sama
- je mi to jedno
- Jiné:

Jaký si myslíte, že byl hlavní důvod ke změně sídla banky?\*

Jak jste změnu sídla banky přijal/a Vy osobně?\*

- pozitivně, mám rád/a změny
- více méně pozitivně
- spíše negativně

- negativně, nemám rád/a změny
- Jiné:

Měl/a jste dostatek informací, které Vás na změnu připravily?\*

- ano, průběžně jsem získával/a všechny potřebné informace
- spíše ano
- spíše ne
- ne, co jsem si sám/sama nezjistila, to jsem nevěděl/a

Vlastní stěhování podle Vás proběhlo:\*

- dobře, bylo perfektně zorganizované
- spíše dobře
- spíše špatně
- špatně, mnoho problémů mi zkomplikovalo práci na novém pracovišti

Znamenalo pro Vás stěhování do kanceláří open space změnu pracovních návyků?\*

- ne, změnu jsem nepocítil/a
- spíše ne
- spíše ano
- ano, musím se ve všem přizpůsobovat

Prosím, označte v následujících otázkách, nakolik se dané hledisko shoduje s Vaším osobním názorem, srovnáte-li nové pracovní podmínky budovy Filadelfie s Vaším předchozím pracovištěm:\*

	lepší	spíše lepší	stejně	spíše horší	horší
Soukromí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikty na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soustředění se na práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Únava a vyčerpání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemocnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovzduší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv klimatizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osvětlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmístění nábytku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	lepší	spíše lepší	stejně	spíše horší	horší
Kapacita úložných prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství relaxačních zón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umístění kancelářské techniky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace a množství zasedacích místností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doprava do zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace napříč bankou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivita práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Čeho si nejvíce ceníte v budově Filadelfie?\*

S čím nejste v budově Filadelfie spokojen/a?\*

Slyšel/a jste již někdy o Syndromu open space (hučení v uších, bolesti hlavy, vysoký krevní tlak, zažívací problémy a závratě)? \*

- ano, tento pojem znám
- ano, ale nevěděl/a jsem přesně co znamená
- ne, nikdy dříve jsem o něm neslyšel/a

Trápí Vás některé z výše popsanych příznaků Syndromu open space?\*

- ne
- málokdy
- občas
- často
- téměř pořád

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a kladně, domníváte se, že Vaše potíže souvisejí s prací v kanceláři typu open space?

- ano
- ne

Uvažujete o změně zaměstnání v souvislosti se změnou pracovního prostředí?\*

- ne
- spíše ne
- nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom
- spíše ano
- ano

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Petra Košťáková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Analýza firemní kultury v UniCredit Bank CR

**Rok:** 2012

**Počet stran bez příloh:** 90

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 27

**Počet internetových zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.