

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2011–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Ludmila Knotková

Pracovní prostředí a jeho inovace z pohledu manažera

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2011-2014

BACHELOR THESIS

Ludmila Knotková

**Work Environment and Its Innovations from Managers'
Perspective**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ludmila Knotková

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Prof. Ing. Zdeňku Častorálovi, DrSc. za odborné vedení práce, rady při jejím zpracování a trpělivost. Za ochotu a jejich čas děkuji také vedoucím pracovníkům call centra společnosti Informační linky s.r.o., s jejichž pomocí proběhl výzkum pro praktickou část této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pracovním prostředím se zaměřením na pracoviště typu open space. Poskytuje teoretická východiska, rozebírá podmínky určující pracovní prostředí open space, analyzuje vybrané rizikové faktory s ním spojené, charakterizuje metodologii. Teoretické poznatky jsou využity v kvalitativním výzkumu formou individuálních rozhovorů se zaměstnanci společnosti Informační linky s.r.o. V závěru jsou navrženy změny, inovace vybraného pracovního prostředí.

Klíčová slova

Call centrum, ergonomie, inovace, open plan office, open space, péče o pracovníky, pracovní prostředí, psychologie práce, stres, velkoprostorová kancelář, vztahy na pracovišti.

Annotation

This bachelor thesis deals with the work environment focusing on open space work environment. It provides theoretical basis, analyzes open space working conditions, as well as related risk factors; it also defines the methodology. Theoretical findings are used within the qualitative research by means of individual interviews with employees of the company Informační linky s.r.o. In conclusion, changes and innovations of the work environment are supplied.

Key words

Call Center, Employee Care, Ergonomics, Industrial Organizational Psychology, Innovation, Open Plan Office, Open Space, Stress, Work Environment, Workplace Relationships.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	11
1.1 Definice pracovního prostředí	11
1.2 Interdisciplinární východiska	13
2 OPEN SPACE	17
2.1 Vznik a využití open space	17
2.2 Specifika open space	19
3 FAKTORY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ OPEN SPACE	21
3.1 Prostorové řešení	21
3.2 Fyzikální podmínky	23
3.3 Sociálně psychologické podmínky práce	26
4 ZDRAVOTNÍ RIZIKA PRÁCE V OPEN SPACE	28
4.1 Syndrom open space	28
4.2 Problém osvětlení pracovního místa	29
4.3 Špatné mikroklimatické podmínky	30
4.4 Syndrom akustického šoku	30
4.5 Stres	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI INFORMAČNÍ LINKY S.R.O ...	34
5.1 Stručná charakteristika vybrané organizace	35
5.2 Pracovního prostředí vybrané organizace	35
6 METODY VÝZKUMU	43
6.1 Kvalitativní výzkum.....	43
6.2 SWOT analýza	45
6.3 Individuální rozhovor.....	46
7 PROJEKT VÝZKUMU	49
7.1 Přípravná fáze	49
7.2 Realizační fáze	51
7.3 Závěrečná fáze	51

ZÁVĚR.....	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Žijeme v době plně nepředvídatelných změn, nepřeborných informací, akcentu na výkon. V době kdy cíl samotný je ceněn víc než cesta k němu, rychle je důležitější než pomalu; a leckdy kvantita předčí kvalitu. Úspěch bývá definován především schopností prosadit se; konkurence je vysoká.

Oproti dosavadní délce existence člověka je nutno těmto podmínkám čelit nyní teprve v řádu několika generací. Člověk je ovšem biologicky vybaven stále tím, co se osvědčilo jako nejvýhodnější pro přežití za poslední sta tisíce let. Například málokterou stresovou situaci dnes lze vyřešit útekem, nebo bojem, k čemuž je tělo jinak přirozeně uzpůsobeno. A nutno dodat, že nejistota, rivalita, materialisticky orientovaný svět, chaos v informacích i vztazích, naopak stresu generují přemíru.

Bezpochyby tyto trendy ve všech svých projevech zásadně ovlivňují naše psychické i fyzické zdraví. Promítají se i do charakteru prostředí, ve kterém žijeme. Urbanismus – moderní minimalistická architektura zaměřena na účel, záplava informací a podnětů v podobě reklamních nápisů, kam oko dohlédne. Design bydlení – katalogy plné téměř až unifikovaných interiérů a high-tech elektroniky. Pracovní prostředí – odosobněné administrativní budovy, kanceláře, call centra orientované především na produktivitu práce.

Naše psychické zdraví sestává ze tří klíčových oblastí: rodina, práce, vztahy. Jsou vzájemně provázané. Zhroutí-li se jedna, následkem toho se mohou zhroutit všechny.

Následující řádky budou věnovány jedné z těchto oblastí: práce, pracovní prostředí. Vždyť je to také právě třetina života, kterou strávíme v práci. Nepodceňujme důležitost charakteru pracovního prostředí. Ani jako zaměstnanci vzhledem k vlastnímu zdraví. Ani jako manažeři vzhledem k důležitosti lidského zdroje a péče o něj.

Z široké tematiky pracovního prostředí autorka díky osobní zkušenosti zvolila pracovní prostředí typu kanceláří open space. Šestým rokem pracuje v call centru společnosti Informační linky s.r.o.

Cílem této bakalářské práce je zjistit a analyzovat faktory ovlivňující pracovní prostředí typu open space se zaměřením na pracoviště společnosti Informační linky s.r.o. Cílem je také navrhnout změny a inovace daného pracovního prostředí.

Práce je koncipována jako teoreticko-empirická. Je tedy rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část bude uvedena teoretickými východisky z oblasti

pracovního prostředí a pracovišť open space. Následovat budou kapitoly věnující se podmínkám, které utvářejí pracovní prostředí typu open space a vybrané rizikové faktory s ním spojené.

Praktická část bude nejprve věnována metodologii, kterou autorka použije pro výzkum. Základní metodou tohoto kvalitativního výzkumu bude metoda individuálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti Informační linky s.r.o. Také na základě něho pak zde autorka provede návrh inovací daného pracovního prostředí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Důležitost zájmu o pracovní prostředí dokládají velmi výstižně Kohoutek a Štěpaník, když říkají, že coby civilizovaní lidé trávíme 90 % života v zastavěném prostoru. Obydlí, kde žijeme a pracujeme, nazývají „třetí kůži člověka“. Druhou „kůží“ je pak náš oděv a tou první je kůže těla. Místo, kde pracujeme, „třetí kůže“, je tedy dle tohoto přirovnání také součástí naší osobnosti (2000, s. 19).

Rizika plynoucí z nevhodného obytného i pracovního prostředí dále autoři popisují následujícím textem.

„Málo optimální obydlí může vést k pocitům nespokojenosti, subdeprese až deprese, k úzkostem, k pocitům únavy až vyčerpání a k duševním poruchám. Jak jinak na nás působí dvě stejně vysoké rozlehlé budovy: panelový dům a gotická katedrála. První budí často nespokojenost, druhá pocit vznešenosti. Je pravděpodobné, že na duševní stav člověka nepříznivě působí zejména umělé, člověku a přírodě cizí stavební materiály (...)“ (Tamtéž, s. 19).

Zajímáme-li se o pracovní prostředí typu open space, je nejprve nutno seznámit se se základními definicemi pracovního prostředí, být schopni vidět problematiku v jejím interdisciplinárním kontextu. První kapitola práce tedy nabízí teoretický základ z oblasti pracovního prostředí obecně.

1.1 Definice pracovního prostředí

Při definici vyjděme z pojmu „práce“. Jaký význam má lidská práce? Objasněme si, jak pracovní prostředí definují jednotliví autoři; zda je definice jednotná.

Pojetí práce

Podle Pauknerové člověk prostřednictvím práce získává nezbytné prostředky k zajištění své existence; jak individuální, tak druhové. Z pohledu sociálně-ekonomického jsou společenskou prací vytvářeny hodnoty. Z pohledu psychologického práce utváří a rozvíjí psychiku a osobnost člověka (2006, s. 152).

Význam lidské práce je také možný chápat dvěma způsoby. Jedná se o industriální pojetí práce a pojetí práce jako sféry seberealizace člověka.

Podle Nového a Suryňka je v prvním pojetí člověk chápán jako pracovní síla, jako jedno z koleček hodinového stroje výroby, jehož cílem je co nejvyšší produktivita (...). Potřeba řídit a kontrolovat proniká ze sféry věcí do oblasti přírody a lidí; smysl práce je zúžen na uspokojování materiálních, popř. sociálních potřeb (2002, s. 167).

Ve druhém pojetí pak Nový a Surynek hovoří o práci jako o zřetelném projevu jedince a jeho vnitřní potřebě, nikoli již jako o něčem vnějším či vynuceném (Tamtéž, s. 169).

Vymezení pojmu

Přejdeme-li k vymezení obsahu celého pojmu pracovní prostředí a otázky jeho jednotnosti, nejlépe tak učiníme rešerší skrze publikace více autorů z dané oblasti.

Koubek se pracovnímu prostředí věnuje v rámci jednoho z procesů personálního managementu, kterým je péče o pracovníky. Zahrnul sem mj. záležitost pracovní doby a pracovního režimu, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví (2005, s. 321). Pracovní prostředí definuje následujícími větami.

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (...), které spolu s dalšími podmínkami (...) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka“ (Tamtéž, s. 329).

Koubek pak personální práce v této oblasti dělí na tři sféry:

- a) **prostorové řešení pracoviště,**
- b) **fyzikální podmínky práce,**
- c) **sociálně psychologické podmínky práce** (Tamtéž).

Na stejné základní definici se shoduje s Kohoutkem a Štěpaníkem, kteří dále říkají, že: *„Pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém žije, aby ho měnil, a to pokud možno stále k větší dokonalosti. Z psychologického hlediska jde hlavně o to, aby člověk vykonával pracovní činnost s kladným vztahem k ní, se zájmem a rád“* (Kohoutek, Štěpaník 2000, s. 12).

Štikarův výklad pracovního prostředí je také jinými slovy tatáž základní definice: *„Pod pojmem pracovní prostředí se rozumí soubor činitelů působících na činnost*

člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces“ (Štikar 2003, s. 47).

Dokonalé pracovní prostředí je pak podle Štikara takové, kde všechny složky kultury práce jsou v souladu s úrovní techniky a technologie; je dobře vyřešeno z hlediska estetiky a ergonomie; má kladný vliv na kvalitu lidské práce i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností (Tamtéž, s. 47).

Lze tedy konstatovat, že i přes různé úhly pohledů a formulace jednotlivých autorů, má pracovní prostředí v zásadě jednotný výklad. V této práci bude autorka dále vycházet z Koubkovy formulace z pohledu personalistiky a jeho rozdělení pracovního prostředí na zmíněné tři oblasti.

1.2 Interdisciplinární východiska

Víme, že z hlediska personálního managementu lze pracovní prostředí chápat jako součást procesu péče o pracovníky. Již oblast **personalistiky**¹ má interdisciplinární charakter, uvážíme-li specifika jednotlivých personálních činností. Vedoucí pracovník by měl disponovat širokými znalostmi z praxe i teorie souvisejících oborů.

Podle Kocianové mezi disciplíny související s personalistikou patří: teorie managementu, teorie organizace, psychologické a sociologické disciplíny, ekonomie, politologie, andragogika, etika; dále také: právo, podniková ekonomika, ekologie, matematika, statistika a informační technologie (2004, s. 55). Kocianová dále připomíná filozofii a historii, neboť personální management vychází ze společenských věd (Tamtéž, s. 55).

V souvislosti s tím lze zmínit také jeden ze směrů manažerského myšlení, kterým je **sociálně - psychologické pojetí**. „*Lidské vztahy jako klasický směr manažerského myšlení vychází z motivační stránky vedení lidí a je postaven na psychologických a sociálních faktorech. Představiteli tohoto směru jsou: E. Mayo, (...), E. Durkheim a jiní*“ (Častorál 2009, s. 71). Častorál dále z tohoto klasického pojetí vychází a doplňuje sociálně – psychologický směr také o otázky motivace a rozvoje tvůrčích aktivit; zde jmenujme představitele těchto přístupů: mj. A. Maslow, F. Herzberg, D. McGregor (Tamtéž, s. 72).

¹ Personalistika – jak uvádí Kocianová, personalistika (personální práce) je obecným označením pro oblast personálního managementu; je definována jako souhrn aktivit, které se týkají člověka v pracovním procesu (2004, s. 7, 8).

Pro tuto práci jsou tedy zásadní především související disciplíny psychologické a sociologické. Uvedme si nyní několik vědních oborů, které autorka práce sledává důležitými pro problematiku pracovního prostředí.

Psychologie práce

„Psychologie práce je teoretická a aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí, a to v průmyslu, obchodě, dopravě a jiných odvětvích“ (Kohoutek, Štěpaník 2000, s. 7). Kohoutek a Štěpaník dále dělí psychologii práce na obory:

- a) inženýrská psychologie – zabývá se přizpůsobením pracovních nástrojů vlastnostem člověka;
- b) sociální psychologie – věnuje se vztahům ve skupinách na pracovišti a jejich vlivu na pracovní výkonnost;
- c) psychologie organizace a řízení (Tamtéž).

Podle Kocianové mj. odpovídá na otázky spojené s pracovním výkonem, pracovním režimem, zátěží a zdravotními problémy vyplývajícími z pracovních podmínek a pracovního prostředí; zabývá se i problematikou mezilidských vztahů a tvorby týmů (2004, s. 65). Kocianová nezapomíná zmínit mj. oblast kontroly stresu, řízení motivace; pracovník je ovlivňován interakcí člověk-stroj, ergonomií (Tamtéž).

Ergonomie

Z úvodních slov této práce vyplývá, že biologická výbava dnešního člověka je poněkud zastaralá, uvážíme-li zmíněné podmínky života v informačním věku dnešního civilizovaného turbulentně se měnícího světa. Člověk si limity svého fyzického těla uvědomuje a překonává je dopravními prostředky, průmyslovými stroji, pomocí informačních technologií atd. Disciplína, která se zabývá výše uvedeným vztahem člověk-stroj, se nazývá ergonomie.

„Ergonomie (z řeckého ergon = práce a nomos = zákon) je mezioborovou disciplínou, jejímž předmětem zájmu je vztah mezi člověkem a technickými systémy, které vytváří, pracovními činnostmi a podmínkami, v nichž pracuje“ (Tamtéž).

Gilbertová a Matoušek dále doplňují definici ergonomie, která podle nich aplikací vhodných metod, teorie a dat zlepšuje zdraví, pohodu i výkonnost člověka (2002, s. 15).

„(...) *Ergonomics = fitting the task to the human (Ergonomie = přizpůsobení práce člověku)*“ (Tamtéž). To doplňuje Mikuláščík, když hovoří o antropocentrickém přístupu. Ergonomie podle něj humanizuje techniku. Zdůrazňuje, že technika má být přizpůsobována člověku, nikoli naopak (2007, s. 318).

„*Člověka lze určitým způsobem považovat za nejslabší, ale zároveň i nejdůležitější článek systému (může se dopouštět chyb, nemusí vždy podávat stabilní výkon a měl by mít optimální pracovní podmínky i proto, aby se snadno neunavil, aby byl spokojený)*“ (Tamtéž).

Sociologie práce

Jak uvádí Kocianová, sociologie obecně je věda empirická a praktická, zabývá se konkrétními sociálními problémy. Jejím předmětem jsou mezilidské vztahy s trvalejší platností, na jejichž základě se vytvářejí nové sociální subjekty. Sociologie se pak věnuje jejich struktuře, fungování a dalším skutečnostem (2004, s. 68).

Jednou z jejích subdisciplín je sociologie práce. Vyjdeme-li nadále z publikace Renaty Kocianové, sociologie práce zkoumá např. technickou a sociální dělbu a organizaci práce (...), pracovní podmínky a situaci v různých obdobích, vliv dané situace na sociální postavení, na meziosobní vztahy (např. pracovní konflikty), na chování a vědomí pracovníků (Tamtéž, s. 70, 71).

Manažerská sociologie

„*Manažerská sociologie se v souladu s obecným předmětem sociologie zabývá hospodářskou organizací jako sdružením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických a dalších vztahů*“ (Tamtéž, s. 72).

Dále dle Kocianové oblastí zájmu manažerské sociologie je mj.: struktura vztahů mezi pracovníky a útvary, sociální procesy, které probíhají v organizaci, vztahy organizace k jiným sociálním subjektům (Tamtéž, s. 73).

Bezpečnost práce

Podle Pauknerové je bezpečnosti práce věnována pozornost od rozvoje průmyslu, kdy jako nežádoucí důsledek pracovního procesu dochází ve větší míře k nehodám a

úrazům. To ohrožuje zdraví pracovníků a tím i produktivitu práce. Úkolem bezpečnosti práce je především hledat příčiny selhání a provádět preventivní opatření (2006, s. 137).

Shrneme-li text výše, v první kapitole této práce byla nastíněna některá pojetí významu lidské práce, bylo definováno pracovní prostředí se stanovením jeho tří základních oblastí. Problematika pracovního prostředí byla zasazena do mezioborového kontextu s ohledem na provázanost s procesy personálního managementu.

2 OPEN SPACE

Druhá kapitola navazuje na teoretický základ práce. Nyní se již od obecného vymezení pracovního prostředí dostáváme k samotnému pracovnímu prostředí open space. Odkud toto uspořádání kanceláří vzešlo? Kde se používá? Jaká jsou specifika kanceláří open space?

2.1 Vznik a využití open space

Jak uvádí Michalík a Skřehot, charakter pracoviště závisí na typu pracovní činnosti. Předmětem našeho zájmu je typ pracoviště, které slouží k výkonu administrativní práce, duševní činnosti. Pro takovou činnost je typickým pracovištěm kancelář (2010, s. 10).

Kancelář

Autoři vysvětlují původ slova kancelář, anglicky „office“, v latinském „officium“ s významem služba, povinnost. Dějiny kancelářských pracovišť sahají až do starověku. Officium původně představovalo „mobilní úřad“ v podobě určitého pracovníka - dané formální pozice. Kanceláře byly později součástí paláců a chrámů, kde vznikaly a uchovávaly se svitky coby písemnosti důležité pro chod státního aparátu (Tamtéž).

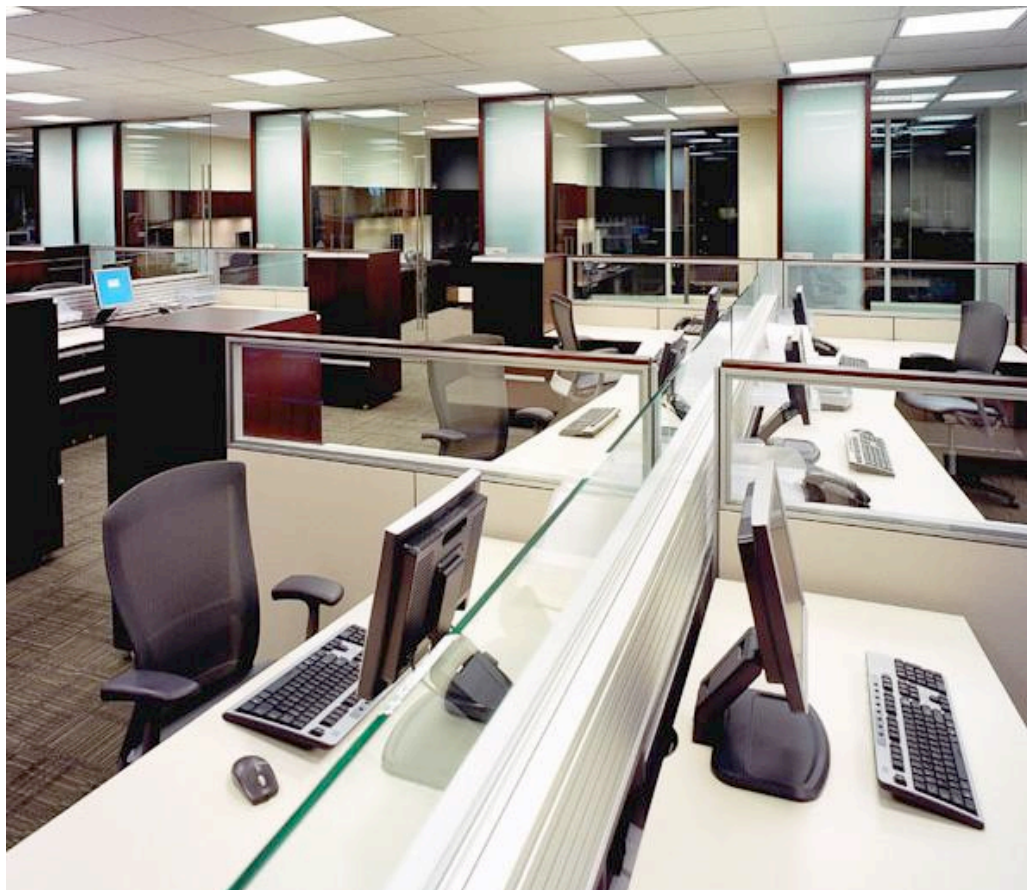
Michalík a Skřehot dále vysvětlují, že do rozšíření knihtisku byl jen nepatrný rozdíl mezi kanceláří a knihovnou. Až s průmyslovou revolucí se kanceláře rozšiřují mimo správní orgány do jednotlivých odvětví, organizací. Činnosti se postupně specializovaly, zdokonalovalo se vybavení kanceláří až do dnešní podoby. Vzhledem ke společensko-hospodářskému vývoji je v kancelářích zaměstnáno čím dál více osob (Tamtéž, s. 12, 13).

Open space

Jak se dále dozvídáme z publikace zmiňovaných autorů, jednou z modifikací kancelářského prostoru je anglické „open space“, v zahraniční literatuře často označováno „open plan“. Český ekvivalent pak je velkoprostorová kancelář; velkoplošné, popř. sálové pracoviště. Termíny označují otevřený prostor ve smyslu velikosti i s ohledem na interakci pracovníků (komunikace, týmová spolupráce). Prostor je rozdělen nižšími stěnami, u kterých jsou umístěny stoly s počítačem. Jednotlivá pracovní místa od sebe navzájem bývají dělena nízkými příčkami nebo ničím. Pracuje

zde obvykle mezi deseti až sedmdesáti osobami, někdy jsou to až stovky osob (Michalík, Skřehot 2010, s. 19, 21).

Obrázek 1: Kancelář open space



Zdroj: Parameters, online, cit. 2014-05-20

Historie open space dle autorů výše sahá do USA v prvním desetiletí 20. století. Podle myšlenek F. W. Taylora zde tato pracoviště byla zaváděna H. Fordem v jeho průmyslových závodech z důvodu vidiny nižších nákladů a vyšší produktivity. Krom Velké Británie se v ostatních evropských zemích pracoviště open space objevovala výjimečně, z toho v administrativním komplexu firmy Baťa ve Zlíně. Do 60. let 20. století v USA datujeme vznik soustavy vestavěných kójí v rámci otevřených kancelářských prostor, systému tzv. „cubicles“. Od 70. let 20. století se systém velkoprostorových kanceláří rozšiřuje do dalších zemí západní Evropy. V českém prostředí se objevují v 90. letech 20. století a zájem firem o ně trvá dodnes (Tamtéž, s. 24, 26).

„S těmito typy pracovních prostor se setkáváme jak v privátní sféře (banky, IT, telekomunikační, poradenské a konzultační firmy aj.), tak také ve státním sektoru (např. Policie ČR)“ (Tamtéž, s. 21).

Call centrum

Pracoviště open space v České republice začínají vznikat v 90. letech společně s příchodem mobilních operátorů; společně s firmami, které začínají poskytovat služby telemarketingu a telekomunikací.

Podle Santlerové se zde objevují agentury poskytující profesionální telemarketing na přelomu let 1993 a 1994. Tyto služby nabízí jako doplňkovou aktivitu k jiné marketingové činnosti. První systémová řešení se objevují od roku 1996, kdy hovoříme o prvních call centrech v České republice (2011, s. 13).

Call centrum můžeme definovat jako „*provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb*“ (Santlerová 2011, s. 15).

„V ČR je přes 580 call center, která zaměstnávají 14 tisíc lidí. Více než 57 % těchto zařízení je umístěno v Praze“ (Santlerová 2011, s. 16).

2.2 Specifika open space

Proč se firmy k uspořádání pracoviště open space vůbec uchylují? Jaká jsou jeho specifika, kladná či záporná? Již víme, že průkopníkem open space byl H. Ford. Od tohoto uspořádání pracoviště si sliboval nižší náklady a vyšší výkonnost.

Nepochybně z důvodu **úspory nákladů** se pro open space firmy rozhodují i dnes: „*Ceny kancelářských prostor jsou vysoké a tak je úsporné rozvržení prostoru jednou z možností racionalizace a snižování těchto nákladů*“ (Wagnerová 2011, s. 91). „*Nižší náklady se týkají jak samotné výstavby a vybavení, tak i následné údržby*“ (Michalík, Skřehot 2010, s. 27).

Dalším důvodem je dle Wagnerové možnost **kontroly zaměstnanců**, přehled o práci mnoha lidí v jednom prostoru, snížení časových ztrát (2011, s. 91, 92). „*Musíme však počítat s tím, že zaměstnanci vnímají tuto formu dohledu vesměs negativně. Pouhé vědomí možného dozoru může v některých případech vést až ke vzniku stresu*“ (Michalík, Skřehot 2010, s. 28).

U pracovišť open space je specifická také **rychlost a efektivita komunikace**, uvážíme-li velké množství lidí v jednom otevřeném prostoru za přítomnosti přímých nadřízených. „*Pracovníci v otevřeném prostoru mají možnost spolu zadané úkoly probírat hned na místě, aniž by museli chodit do vedlejší místnosti. To platí také ve vztahu k manažerům, kteří mají pracovníky pohromadě*“ (Tamtéž, s. 28).

Jak dále uvádí Michalík a Skřehot, pozoruhodný je psychologický efekt, kdy v případě oddělené kanceláře pracovník váhá zaklepat na zavřené dveře s obavami, aby přítomného nerušil; přičemž oslovit ho v otevřeném prostoru váhá méně. Navíc dostane okamžitou zpětnou vazbu. Negativem je ovšem větší **množství rušivých vlivů** či riziko nedorozumění a konfliktů. Formálně se tedy díky rychlosti komunikace produktivita práce zvyšuje, ale může častěji docházet k šíření „špatné nálady“ nebo frustrace v celém kolektivu (Tamtéž, s. 29, 34).

Přítomnost druhých a možnosti komunikace je možno v jistém smyslu brát také pozitivně. Michalík a Skřehot hovoří o „**tichém učení se zaměstnanců od sebe vzájemně**“; podle nich otevřené pracoviště skýtá větší možnost pozorování, učení se tím, jak slyšíme druhé, získávání zkušeností a dovedností; nejen tedy učení tím že by byl pracovník formálně instruován. Pracovník se učí formou objeovávání a přejímání, např. když vidí, jak jiný pracovník zvládá řešení konfliktní situace (Tamtéž, s. 34).

Nelze zapomínat na další aspekt open space – **nedostatek soukromí**. Jak upozorňují výše zmínění autoři, pracovník má omezenou možnost si pracovní místo individuálně upravit, s tím je spojen nedostatek prostoru na uložení osobních věcí. To může v pracovníkovi vyvolat pocit odcizení, pocit že je jen článkem řetězce – bezvýznamnou provozní jednotkou (Tamtéž, s. 28).

Uvedení autoři dále jako jeden z aspektů zmiňují **vyšší hlučnost, horší klimatické a světelné podmínky**. Tomu se dále budeme věnovat v následující kapitole.

Vhodnost využití na základě zaměření činnosti firmy lze pak shrnout takto: „(...) *ohledně charakteru práce mají velkoprostorové kanceláře největší využitelnost pro činnosti, které jsou založeny na týmové spolupráci (např. tvorba reklam, dispečinky, práce telefonních operátorů apod.). (...) Pro individuální náplň činnosti zaměstnanců, jejichž práce vyžaduje kognitivní přístup a tvořivost, je však na místě upřednostnit oddělené kanceláře*“ (Tamtéž, s. 34).

3 FAKTORY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ OPEN SPACE

„Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. Je určováno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště“ (Dvořáková 2007, s. 230).

Dle Dvořákové je nutnost zájmu o pracovní prostředí zřejmá, když říká, že je třeba se vyvarovat pracovnímu prostředí s nepříznivými podmínkami. Takové prostředí stupňuje pracovní zátěž; pracovník tak vynakládá část úsilí jen proto, aby překonal vlivy, které mu znesnadňují práci. Následkem toho je riziko újmy zdravotní i morální, nespokojenost a odpor ze strany pracovníka, což se zpětně odrazí ve vztahu k organizaci. Klesá pracovní výkon, hrozí pracovní neschopnost, fluktuace (Tamtéž).

V této kapitole podrobněji rozebereme zmíněné tři oblasti vybraných podmínek, faktorů, které tvoří pracovní prostředí. Podle toho je kapitola rozdělena na tři části: prostorové řešení pracoviště, jeho fyzikální podmínky, sociálně psychologické podmínky. To vše bude zaměřeno na pracoviště open space.

Dle příslušných tematických částí budou nastíněna i některá rizika a vybrané problematické aspekty práce v open space.

3.1 Prostorové řešení

„Rozměry a vybavení pracovních prostor jsou prvořadě závislé na struktuře, zaměření a ekonomické situaci organizace, charakteru a náplni pracovní činnosti, počtu pracovníků, (...) apod.“ (Michalík, Skřehot 2010, s. 56). Dále jsou parametry pracoviště stanoveny zákonem o podmínkách ochrany zdraví při práci.

Jmenujme nyní některé podmínky prostorového řešení kancelářských pracovišť. *„Na jednoho zaměstnance musí na pracovištích připadnout nejméně 2 m² volné podlahové plochy, 12 m³ volného vzdušného prostoru při práci vykonávané vsedě (...). Pracoviště (...) musí být vybavena sedadlem s nastavitelnou výškou sedáku a zádovou opěrkou“ (Dvořáková 2007, s. 230).*

Práce s výpočetní technikou

Nezbytným vybavením kanceláře je výpočetní technika. Při práci s počítačem, tedy **práci vsedě**, je třeba dodržovat některé ergonomické zásady. Jak uvádí Michalík a Skřehot, pracovník by měl sedět vzpřímeně, využívat opěrky, horní i dolní končetiny svírají tupý úhel. Pracovní stůl musí mít rozměr min. 1200 x 750 mm pracovní desky; je doporučen matný povrch, světlé barevné odstíny ladící s ostatním nábytkem (2010, s. 89, 90).

Podle Dvořákové v případě umístění monitoru na pracovní ploše by měl být horní řádek obrazovky maximálně ve výši očí, sklon obrazovky pak mírně dolů. Vzdálenost obrazovky od očí se doporučuje 50-80 cm. Prostor před klávesnicí by měl zůstat volný jako opora pro ruce a zápěstí (2007, s. 231).

Práce s PC může způsobit různé zdravotní problémy. *„Mezi průvodní jevy celodenní práce patří bolesti v oblasti krční páteře, bolesti zad v oblasti lopatek a v neposlední řadě problémy se zrakem“* (Svět hardware [online]. [cit. 2014-05-01]) Jedním z problémů, které může dlouhodobá práce u počítače vyvolat, je také **syndrom RSI**.

Podle časopisu Svět hardware je onemocnění RSI vyvolané drobnými opakovanými pohyby a napětím při práci s počítačem; z angl. Repetition Strain Injury. Problém není v silové náročnosti těchto pohybů, ale spíše v nedostatku relaxačních momentů. Při častém opakování pohybů - práce s počítačovou myší a klávesnicí - dochází k zanícení obalů šlach. Nejčastěji takto bývají postižena zápěstí a ruce, ale také lokty a části ramen. Onemocnění se projevuje bolestí v ruce a zápěstí, pálením, nebo naopak špatnou citlivostí (Tamtéž).

Estetická úprava pracoviště

„Barva slouží v pracovním prostředí jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků. Normou je zavedeno (...) povinné barevné označení zdrojů nebezpečí a bezpečnostních zařízení“ (Dvořáková 2007, s. 231).

Michalík a Skřehot upozorňují na **význam barev** interiéru kancelářského pracoviště. Podle nich jsou důležité barvy stropu, stěn, podlahy, nábytku. Člověk svým zrakem rozlišuje přibližně 150 barevných odstínů (2010, s. 58).

Podle Dvořákové dělíme barvy dle jejich působení na nás na barvy teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy v člověku vyvolávají dojem tepla – působí živě, dynamicky a podněcují nás k aktivitě. Oproti tomu studené barvy jsou považovány za pasivní, vyvolávají dojem chladu – tyto barvy použijeme tam, kde je třeba uklidňujícího dojmu a podpořit soustředění. Barevná úprava pracoviště dokáže ovlivnit také prostorové vnímání: syté a teplé barvy prostor zdánlivě zmenšují, a světlé a studené barvy zvětšují (2007, s. 231).

Michalík a Skřehot doplňují, že bílá barva je vnímána jako symbol čistoty a „zdravého prostředí“, ale zároveň varují před použitím bílých stěn i stropu a současně absenci estetických doplňků na stěnách, neboť tato kombinace může působit příliš „sterilně“ (2010, s. 59).

Krom barev autoři zmiňují nemalou úlohu **rostlin v interiéru**. Esteticky zpříjemňují prostředí, zároveň pomáhají zlepšovat kvalitu ovzduší pracoviště. Podle nich dále obdobné účinky může přinést řádně udržované akvárium (Tamtéž, s. 58).

Vliv prostředí na lidskou psychiku, tím i na spokojenost, pracovní výkon, je zřejmý. Z toho vychází také způsob uspořádání prostředí ve stylu **feng shui**. Jak říkají autoři výše, jedná se o trend, který vychází ze stejnojmenné čínské nauky. Ta je založena na celkové přirozené harmonii daného prostředí. Dle tohoto trendu hraje roli harmonizace prvků, které symbolizují zemi, oheň, vodu, kov, dřevo. Podle toho záleží na materiálech v interiéru, barvách, osvětlení, celkovém uspořádání a umístění kanceláře. Autoři poznamenávají, že feng shui je spíše trend, filozofie než daná pravidla. Nicméně je vhodné uvážit i v případě kancelářských prostor úlohu přírodních prvků a jejich pozitivního účinku na pracovníka, jeho pocit pohody a zdraví (Tamtéž, s. 17, 18).

3.2 Fyzikální podmínky

Koubek fyzikální podmínky označuje za objektivně měřitelné. Jejich požadovaná úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravovaná také hygienickými předpisy. Řadíme mezi ně především: mikroklimatické podmínky (pracovní ovzduší), osvětlení, hluk (Koubek 2005, s. 330).

V jiné literatuře, konkrétně u Štikara (2003, s. 48) se můžeme setkat s *Fyzikálně chemickými podmínkami*. Tyto podmínky pak Štikar dále rozděluje na obtěžující, rušivé

a zmiňuje škodlivé vlivy hluku, vibrací, osvětlení, teploty, prachu a chemických škodlivin.

Vysvětluje, že *„fyzikální podmínky mohou ovlivňovat projevy člověka. Jsou-li měřítkem pocity, pak je možno odlišit pohodu od nepohody, tj. příjemné podmínky od nepříjemných až obtěžujících“* (Tamtéž, s. 49). Autor upozorňuje na důležitost respektování požadavků *„závazných norem, resp. směrnic ministerstva zdravotnictví“* (tamtéž). Dále uvádí jako nezbytné pro vedoucího pracovníka poznat obtěžující, rušivé a škodlivé vlivy fyzikálních podmínek, které působí na člověka. Je to *„nezbytným předpokladem k vytvoření takového prostředí, kde jsou zaručeny optimální podmínky pro práci“* (Tamtéž).

Pokud se vrátíme zpět ke Koubkovu pojetí (Koubek 2005), požadovaná úroveň všech těchto podmínek je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravovaná rovněž hygienickými předpisy. Hovoříme o následujících podmínkách.

Pracovní ovzduší

Do pracovního ovzduší řadíme teplotu, vlhkost, rychlost proudění a čistotu vzduchu. Důležité je zajistit tepelnou rovnováhu. Tím se rozumí stav, kdy okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik produkuje. Tak se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Tepelnou produkci ovlivňují i faktory jako fyzická namáhavost práce, tělesná konstituce pracovníka, jeho hmotnost, výška, atd.

Měla by být zajištěna i přiměřená vlhkost vzduchu. Nadměrná vlhkost narušuje tepelnou rovnováhu, příliš nízká oproti tomu může vést k vysychání sliznic, pracovník je podrážděný a nervózní.

Stejně tak je potřeba dbát na čistotu pracovního ovzduší. Hodnoty znečištění pracovního ovzduší by měly být pravidelně sledovány a mělo by se důsledně dbát na to, aby nepřekročily přípustné limity (Tamtéž).

Osvětlení

Člověk vnímá většinu informací zrakem, proto je správné osvětlení i na pracovišti velmi důležité. Hodnotíme-li kvalitu osvětlení, zkoumáme především tyto faktory:

- *osvětlenost* (množství světla na dané ploše);

- *rozložení jasu v zorném poli* (ovlivňuje zrakovou pohodu; je třeba vyloučit příliš velké jasy, které by zvětšily oslnění, i příliš velké kontrasty jasů, které zase způsobují únavu zraku),
- *oslnění*,
- *rovnoměrnost* (tj. poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru),
- *směrovost světla* (určeno potřebou plastického vjemu objektu a snahou zabránit oslnění)
- *barevný tón světla* (u umělého osvětlení).

Osvětlení lze zajistit buď denním světlem, umělým světlem nebo jejich kombinací. Denní osvětlení má pro člověka nezastupitelný význam. Na průzkumech v provozech bez oken se ukázalo, že nedostatek denního světla může v některých případech způsobit zdravotní problémy. Denní osvětlené rozdělujeme na přímé (přímé sluneční světlo) nebo nepřímé (odražené světlo). Problémem denního osvětlení je kolísání osvětlenosti v průběhu dne (Dvořáková, 2007).

Hluk

Hluk definujeme jako „*zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují*“ (Koubek 2005, s. 310). Hluk je popisován hladinou v decibelech (dB) a kmitočty v hertzech (Hz).

Škodlivost hluku závisí na délce jeho působení, subjektivní odolnosti pracovníka, a také na tom, jestli je hluk trvalý nebo občasný, jestli jeho hladina kolísá či nikoliv. U duševní práce ruší stejný hluk více než při práci fyzické (Tamtéž, s. 310).

Negativní působení hluku ovlivňuje emocionální stav pracovníka. Může se projevit ve zhoršeném výkonu. V určité míře zanechává také patologické a škodlivé následky na sluchovém orgánu, ovlivňuje nervovou soustavu a může vést i k celkovému snížení odolnosti lidského organismu. (Dvořáková, 2007)

Uvádí se, že k nevratným poruchám sluchového orgánu dochází při práci na pracovišti, kde je člověk dlouhodobě pod vlivem hluku intenzity kolem 60 až 80 dB. Uvedme si pro představu hodnoty hluku s tím, jak jsou vnímány při různých aktivitách:

3.3 Sociálně psychologické podmínky práce

Jak již bylo řečeno, fyzikální podmínky ovlivňují výkon pracovníka, jeho tělesný a duševní stav. Duševní rozpoložení pracovníků ale také ovlivňuje mezilidské vztahy na pracovišti.

Některé pracovní úkoly vyžadují součinnost několika pracovníků, jiné jen občas, další pracovník vykonává nezávisle na ostatních. Sociálně psychologické podmínky rozlišujeme dle toho, jestli člověk pracuje v *neustálém kontaktu* s jinými pracovníky nebo pracuje *izolovaně*. V některých případech nevadí, pokud budou pracovníci sdílet společný prostor, jinde by kvůli tomu mohlo dojít ke snížení výkonu. Obecně lze říci, že spíše duševní práce vyžaduje takové podmínky, kde pracovník nebude rušen přítomností ostatních. U fyzické práce tím tolik rušen není.

I přesto je důležité mít na paměti, že člověk je tvor společenský s *diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi*. To znamená, že každý člověk má potřebu kontaktu s ostatními jinak velkou. Ovšem izolace ve velké míře by také mohla vyvolávat psychickou nepohodu a snižovat tak pracovní výkon. Při tvorbě pracovního prostředí bychom měli pamatovat i na hledisko kontroly pracovníka při práci. (Koubek, 2005)

Koubek (2005, s. 282) dále podtrhuje význam mezilidských vztahů pro personální činnost, když říká, že: *„pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.*

Pracovní vztahy v organizaci mohou být *formální* nebo *neformální*. Vztahy formální jsou vztahy upravované dle specifických pravidel a norem, např. pravidla pro vyřizování stížností. Oproti tomu vztahy neformální bývají příležitostné povahy a zrcadlí se v nich osobnost účastníků.

Tyto typy vztahů lze v různé intenzitě nalézt v každé ze skupin vztahů, které při práci v organizaci vznikají. Koubek (Tamtéž, s. 281) rozlišuje tyto skupiny:

- *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem* (bývají upravené zákoníkem práce, pracovní smlouvou, atd.)
- *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením* (tj. odbory nebo komorami zaměstnanců)
- *vztahy mezi odbory* (upravováno celostátními zákonnými normami)
- *vztahy mezi nadřízeným a podřízeným* (upravováno podnikovými předpisy)
- *vztahy k zákazníkům a veřejnosti* (upravováno pracovním řádem a jinými zvláštními pravidly)
- *vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci* (obvykle upraveno organizačním či pracovním řádem; důležité je stanovit hranice nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí)
- *vztahy mezi spolupracovníky* (obvykle neformální, tedy nejsou upraveny žádnými zvláštními předpisy, přesto řada organizací usiluje alespoň o určitý formální rámec).

4 ZDRAVOTNÍ RIZIKA PRÁCE V OPEN SPACE

Všeobecně se má za to, že při kancelářské práci nehrozí žádné nebezpečí a proto není potřeba se zde bezpečností práce zabývat. Důvodem je zřejmě zúžený pohled na pojem bezpečnost práce – lidé si představí např. ochranu zdraví při manipulaci s pracovním strojem. Jak lze již odvodit z výše zmíněného, tento názor je naprosto mylný. I administrativní práce, stejně tak práce na call centru, v sobě skrývá mnohá rizika, které není radno podceňovat. I v této oblasti může podcenění rizik ve svém důsledku přivodit zdravotní problémy, pracovní úraz, dokonce i nemoc z povolání (Neugebauer, 1997).

Vedoucí pracovník by měl mít na mysli, že snížení pracovní pohody se projeví také v jeho pracovním výkonu. O kolik lépe se pracuje na místě, které splňuje závazné předpisy a navíc tvoří pěkné pracovní prostředí. Člověk v zaměstnání stráví skoro třetinu života! (Tamtéž)

Přenesme se nyní na klasické open space call centrum – otevřený prostor; desítky lidí u počítačů, oddělených nízkými přčkami, absence soukromí, odosobnění, neustávající hluk „jak ve včelím úle“, hlasití kolegové, klapání do klávesnic, studené umělé světlo, nepřírozený klimatizovaný vzduch.²

V této kapitole si uvedeme několik faktorů pracovního prostředí, která mohou představovat pracovní rizika. Problematiku hluku autorka považuje pro zvolené téma za klíčovou, proto jí je věnována samostatná kapitola později níže.

4.1 Syndrom open space

Vzhledem k vytíženosti linky a povaze práce operátora, je pochopitelné, že organizace volí typ kanceláře open space. „Podle posledních informací dnes u nás open space využívá šestaosmdesát procent velkých společností a sedmdesát tři procent středně velkých.“³ Vedoucí pracovníci tak mají větší dohled a kontrolu nad zaměstnanci; další výhodou je usnadnění komunikace mezi pracovníky. Takové uspořádání kanceláře by mělo vést k větší efektivitě práce. Efekt „velkých bratrů“, tj.

² <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-hnizdil.php?itemid=15062>

³ http://instinkt.tyden.cz/rubriky/ostatni/tema/sos-syndrom-open-space_26489.html

neustálý dozor a bezprostřední blízkost jak nadřízených, tak i kolegů, by měl zaměstnance motivovat k ještě vyššímu výkonu.⁴

Soudě dle citovaných internetových článků, ale také dle osobní zkušenosti, tento tlak na výkon a všudypřítomný stres mohou bezesporu zapříčinit psychické a zdravotní problémy, a být tak ve smyslu výkonu naopak kontraproduktivní

Velkým problémem je tedy nedostatek soukromí a klidného místa, dále dochází k jakémusi odosobnění. Pracovník je jen „jeden z mnoha“ – je třeba, aby vykonal to, co několik dalších desítek jeho kolegů: co nejrychleji a co nejlépe obsloužit zákazníky a zabezpečit tak plynulý chod linky. Jaké jsou osobnostní rysy a další schopnosti konkrétních pracovníků, v tu chvíli nehraje roli. Pracovní místa navíc bývají unifikována – stejné počítače, sluchátka, stejné kancelářské potřeby. Nejlepším řešením je v tomto případě povolit zaměstnancům umístit na pracovní místo alespoň fotku či jinou drobnou dekoraci.

Přičteme-li k těmto faktorům nedostatek osobního prostoru pro soustředěnou práci a navíc ještě leckdy nevhodné fyzikální podmínky, lehce dojde k tzv. syndromu open space⁵. Ten se může projevit bolestmi hlavy, zvýšeným krevním tlakem, zažívacími potížemi, závratěmi, hučením v uších, bušením srdce, dýchacími potížemi, nespavostí, únavou, úzkostí až depresí.

4.2 Problém osvětlení pracovního místa

„Osvětlení je jeden ze základních prvků určujících pohodu při práci (...). Nedostatečné osvětlení může způsobovat nejen zrakové, ale i jiné potíže (nervozitu až stres, žaludeční vředy, infarkt apod.). Nutno si uvědomit, že s přibývajícím fyzickým věkem narůstá potřeba člověka na množství světla (40letý člověk potřebuje 2,5krát více světla než 20letý; 60letý 6krát až 7krát více)“ (Neugebauer 1997, s. 23).

Kromě umělého osvětlení (stropní svítidla - zářivky, stolní svítidlo - lampička apod.) by měl být zabezpečen nerušený výhled okny do okolí, aby se pracovníkům dostalo i denního světla. Dlouhodobý pobyt v prostorách s pouze umělým osvětlením může mít negativní dopad na zdraví člověka (Tamtéž).

⁴ <http://www.vitalia.cz/clanky/syndrom-z-open-space/>

⁵ <http://www.managerka.cz/syndrom-open-space/>

4.3 Špatné mikroklimatické podmínky

Také mikroklimatické podmínky, jako teplota, vlhkost a rychlost proudění vzduchu, mají nezanedbatelný vliv na pracovní pohodu. Stejně tak jako osvětlení mohou i tyto faktory ovlivnit riziko vzniku zdravotních problémů.

V případě call center může být velkým problémem klimatizace. Vzduchotechnika na těchto typech pracovišť často přispívá k rychlému přenosu virových onemocnění, tím pádem i k větší nemocnosti zaměstnanců. Stresující pro zaměstnance také mohou být „spory o teplotu“, vzhledem k tomu že vnímání teploty je částečně subjektivní a při tak velkém počtu lidí na jednom místě nelze vyhovět každému. Nejen dlouhodobé namáhání hlasivek, ale také suchý klimatizovaný vzduch může způsobit hlasové problémy a chraptění.

Dále se v takto zalidněném prostoru rychle šíří různé vůně a pachy. Zabránit se tomu dá částečně zákazem jídla na pracovním místě. Což ovšem pro pracovníka může být další stresující faktor. Stanovení zákazu kouření na call centru by mělo být samozřejmostí.

4.4 Syndrom akustického šoku

Nadměrný hluk je pro naše zdraví velmi škodlivý. Už při 85 dB vzniká nebezpečí odumření sluchových buněk. Při odumření více než 50 % těchto buněk dochází k poškození sluchu (Neugebauer 1997, s. 54). Poškození sluchu je nevratné, buňky se dále neobnoví.

Přílišný hluk se odrazí na psychice člověka, neboť zvyšuje hladinu adrenalinu v krvi. „*Při trvalém působení může vést i k závažným chorobám (nemoci srdce, krevního oběhu, zažívacího traktu)*“ (Tamtéž, s. 58).

Ohrožení sluchového ústrojí bezesporu představuje velmi silný zvuk, který operátorům přichází do sluchátek, když přijímají hovory od zákazníků. V našem případě se jedná o práci tzv. pasivního operátora. To znamená, že operátor je připraven na svém pracovním místě, má nasazená sluchátka, a čeká, až mu zavolá zákazník. Jde o opak operátora aktivního, který zákazníky obvolává (a často nabízí např. produkty, provádí průzkumy atd.). Zde se objevuje ale několik závažných problémů.

První problém je, že hovory, které operátor přijímá, mívají rozdílnou hlasitost (dané nejspíše tím že každý zákazník volá z jiného přístroje, s jinak nastavenou

hlasitostí atd.). Uvážíme-li, že operátor, o kterém hovoříme v této práci, odbaví denně stovky hovorů, může se takto časté střídání různě hlasitého zvuku bezpochyby podílet na poškození sluchu. Natožpak neočekávatelně hlasitých a různých zvuků, které se ze sluchátka bez varování ozvou (např. křik či hluk stroje nebo dopravního prostředku z místa, kde se zákazník nachází).

Druhým problémem, a zároveň stresujícím faktorem, je tedy fakt, že operátor nikdy neví, kdy přijde další hovor a co a jak hlasitě se ozve na druhé straně linky.

Třetí problém vyplývá z podstaty open space pracoviště. Kromě hluku ze sluchátka a svého vlastního hlasu operátor vnímá všudypřítomný „šum“ call centra i hlasitou mluvu jeho kolegů v bezprostřední blízkosti. Z toho plyne další příčina rizik ohrožení sluchu: operátor pod tíhou součtu všech těchto zvuků o to víc zvyšuje hlasitost sluchátek i vlastního hlasu.

Syndrom akustického šoku se pak definuje jako: „*nepřátelská reakce na akustický incident vzniklý změnou sluchové funkce*“⁶.

„*Za akustický incident se považuje náhlý neočekávaný zvuk, který je vnímán jako hlučný a je přenášen sluchátky. Významný faktor je zde neočekávanost spíše než síla zvuku*“ (Tamtéž).

4.5 Stres

Společným jmenovatelem výše zmíněných rizik a zároveň snad největším a nejnebezpečnějším rizikem této práce je stres. Je důležité si uvědomit, že dlouhodobý intenzivní stres může vyvolat řadu závažných onemocnění. Podívejme se nyní na několik faktorů, které zde představují riziko stresu.

Časový tlak

Z pohledu autorky je největším stresovým faktorem časový tlak, důraz na výkon, neustálá kontrola, a nemožnost ovlivnit organizaci své práce. Operátor nemůže ovlivnit, kdy k němu bude přepojen další hovor a musí být neustále „v pohotovosti“. Sleduje se, jak rychle operátor přijme hovor, jak dlouho hovor trvá. Každá minuta jeho směny je kontrolována.

⁶ <http://www.mpsv.cz/cs/6035>

Tito operátoři mají i striktně předepsané pauzy. Představme si Maslowovu pyramidu potřeb. Základnu pyramidu tvoří fyziologické potřeby. Pokud tyto nižší potřeby nejsou naplněny, není možné přejít k potřebám vyšším. Při práci operátora v call centru je řízeno dokonce i uspokojování těchto základních potřeb! Jednoduše řečeno, v praxi mimo předepsaný čas pracovník nesmí odejít na toaletu, nemůže se najíst atd. V pauze nesmí setrvávat déle, ale naopak ani kratší dobu, než je předepsáno. Nepochybně například příjem potravy za takovýchto podmínek, při vědomí onoho „odpočítávání“, není zdraví prospěšný a člověka ohrožuje stresem v tom nejzákladnějším slova smyslu.

Ne náhodou lze práci v call centru přirovnat k „*montážním závodům v automobilovém průmyslu, kde panuje stejný režim vnuceného pracovního taktu. Přicházející hovory systém přidělí okamžitě, když se linka pracovníka uvolní.*“⁷

Kontrola emocí a krizové situace

Operátor by měl být maximálně výkonný během celé svojí směny. Kterýkoli z hovorů během může být sledován a hodnocen dle přesně daných kritérií. Kromě dodržení pracovních postupů si operátor musí hlídat komunikační projev, ale také projev emoční.

Vzhledem k tomu, že tato informační linka funguje nonstop a slouží všeobecným informacím, zákazníci ji neváhají využít pro zodpovězení celé škály dotazů. Někdy je tato linka jediným číslem, kam se v dané chvíli a dané situaci zákazník může či je schopen dovolat a potřebuje se zkrátka jen „vypovídat“ nebo „uvolnit hněv“, ať už ho způsobilo cokoli. Operátor oproti tomu musí svoje emoce „držet pod pokličkou“ a naopak se zákazníka snažit uklidnit, usměrnit a pomoci co nejlépe vyřešit jeho situaci.

Hovoříme-li o situacích, zmiňovaná linka může být zákazníky využita i v krizových situacích. Zákazník se může nacházet např. ve složité dopravní situaci, nebo může mít dokonce zdravotní problém. Není ojedinělým případem, že v život ohrožující situaci si dokonce zákazník nevzpomene na číslo tísňového volání, ale je schopen vytočit číslo právě oné informační linky. Operátor se tak dostává do nesmírně stresující situace. Tíha stresové situace totiž dopadá v několikanásobné míře i na něj, přičemž

⁷ <http://www.mpsv.cz/cs/6035>

musí zachovat chladnou hlavu a zákazníkovi co nejrychleji za daných podmínek pomoci.

Závěrem kapitoly lze říci, že zdravotní rizika nesmí být podceňována ani u profesí, kde tato rizika nejsou patrná na první pohled. Největší rizika práce operátora autorka spatřuje jednak ve velké míře ohrožení stresem a dále také v možném ohrožení sluchového ústrojí, nervové soustavy a celkově velké psychické zátěži.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI INFORMAČNÍ LINKY S.R.O

Cílem této bakalářské práce je zjistit a analyzovat faktory, které ovlivňují pracovní prostředí open space, konkrétně call centra společnosti Informační linky s.r.o. Tohoto cíle bude dosaženo skrze realizaci empirického výzkumu v organizaci za využití teoretického základu z první poloviny práce.

Z teoretické části již vyplývají faktory, které obecně tvoří pracovní prostředí open space. V praktické části bude pozornost zaměřena na pracoviště vybrané organizace. Tyto faktory nejlépe ověříme a analyzujeme s pomocí těch „nejpovolanějších“ – manažerů, tedy vedoucích pracovníků zvoleného pracoviště. Prvním důvodem je, že vybraní vedoucí zaměstnanci vykonávají svoji dennodenní pracovní činnost přímo na call centru – pracovišti open space. Nejsou odtrženi od reality provozu, od operátorů linky žádným zvláštním prostorem či vlastní kanceláří. Vlivy prostředí open space na ně působí stejně jako na operátory.

Za druhý důvod lze považovat předpoklad, že v pozici pracovníků, kteří vedou tým lidí, mají širší přehled o problematice. Jako manažeři by měli být schopni určitého nadhledu, měli by se orientovat v jednotlivých personálních procesech a umět chápat věci v širších souvislostech. Tyto liniové manažery⁸ autorka práce chápe jako spojnicí mezi potřebami provozu, výkonnými zaměstnanci (operátory) a požadavky vyššího vedení organizace. Ostatně výzkum bude ctít název samotné práce – manažerský pohled na pracovní prostředí, pohled vedoucích pracovníků call centra.

Před započítáním výzkumné části je nutno charakterizovat vybranou organizaci a blíže specifikovat zkoumané pracoviště. Autorka využije svoje zkušenosti plynoucí z dosavadní šestileté práce v této organizaci.

⁸ Liniovní manažeři – Častorál uvádí tři úrovně manažerů dle manažerských funkcí: manažeři vrcholoví, střední, liniovní. Na základní úrovni stojí manažeři liniovní, mezi něž patří např. mistři, vedoucí týmů, vedoucí skupin (2009, s. 75).

5.1 Stručná charakteristika vybrané organizace

Společnost Informační linky s.r.o. je provozovatelem telefonních informačních linek 1188, 1180, 1181. Na těchto telefonních linkách společnost poskytuje nonstop informační a asistenční služby zákazníkům v ČR volajícím ze všech sítí, „zejména v akutních situacích“ (1188, *O nás* [online]. [cit. 2014-05-29]).

Mezi nejčastější služby poskytované linkami 1188 a 1180 patří vyhledání kontaktu na firmy, osoby, služby, úřady atd. a možnost přepojení na vyhledané číslo. Operátoři linky dále vyhledají dopravní spojení, programy kin, všeobecné informace; mezi dalšími službami je i navigace po telefonu a dopravní informace. Linka 1181 se pak specializuje na vyhledávání kontaktů a informací v zahraničí.

Informační linky s.r.o. je společnost o cca 250 zaměstnancích. Většinu tvoří zaměstnanci provozu – operátoři call centra společnosti.

5.2 Pracovního prostředí vybrané organizace

V následujících řádcích bude specifikováno pracoviště call centra společnosti Informační linky s.r.o. Využijeme znalostí teorie z první části této práce.

Prostorové řešení pracoviště

Call centrum společnosti Informační linky s.r.o. je situováno do provozně administrativní budovy, viz Obr. 2. Investorem této budovy byla tehdejší společnost Eurotel Praha s.r.o., pro účely call centra této společnosti byla budova roku 2000 realizována.

Jak uvádí stavební firma PSJ, a.s., jedná se o nepodsklepenou pětipodlažní stavbu. V jednotlivých patrech jsou umístěny kanceláře a v pátém podlaží kotelna a strojovna vzduchotechniky. V části budovy jsou prostory určené pro jídelní provoz a také prodejnu (PSJ, *Dokončené stavby* [online]. [cit. 2014-05-29]). V přízemí budovy se krom toho nachází vchod pro zaměstnance s recepcí.

Prostory o podlaží výše, viz Obr. 3, jsou zasvěceny spíše administrativním účelům, jsou zde umístěny uzavřené kanceláře středního a vyššího managementu, zasedací místnost, relaxační místnost, školící místnost i zázemí trenérů a zaměstnanců IT. Následující dvě podlaží pak slouží samotnému call centru. V každém podlaží nalezneme dva sály – kanceláře open space, viz Obr. 4. Krom toalet administrativní prostory

doplňují v patrech kanceláří také malé kuchyňky pro zaměstnance. Co se týče designu a barevného řešení, budova je navržena v moderním minimalistickém stylu, dominující barvy exteriéru i interiéru budovy jsou bílá, šedá, šedomodrá. Nábytek interiéru je tvořen imitací světlého dřeva a kovovými doplňky.

Obrázek 2: Budova call centra společnosti Informační linky s.r.o.



Zdroj: PSJ, online, cit. 2014-05-29

Pohovořme blíže o prostorách call centra, viz Obr. 4. Jeden sál – jedna open space kancelář - představuje prostor pro čtyři pracovní skupiny, potažmo týmy operátorů; každý sestává cca z 15 zaměstnanců včetně svého vedoucího pracovníka, team leadera (vedoucího týmu). Nízká příčka odděluje týmy a také částečně jednotlivá pracovní místa, jak je zřejmé také z Obr. 4 (fotografie pochází z doby těsně po realizaci budovy).

Prostorové uspořádání je standardně unifikované – každý sál call centra je převážně vybaven a uspořádán stejně, to platí i pro jednotlivá pracovní místa. Estetiku pracovního místa má zaměstnanec do jisté míry možnost ovlivnit, personalizovat. Může jej doplnit drobnými osobními dekoracemi (např. fotky, obrázky, osobní předměty). Plochu

zmíněné příčky (paravánu) často pracovníci používají jako nástěnku – umísťují si sem poznámky k pracovním postupům, nejdůležitější pracovní materiály atd. Specifikem call centra třetího podlaží je ručně vyrobená různě barevná dekorace vytvořená samotnými operátory, jejíž ladění má každá čtvrtina sálu (každá pracovní skupina) jiné. V call centru čtvrtého podlaží pracují jinak specializované pracovní skupiny, z čehož také plyne jiná estetická úprava a celkové působení pracoviště. Méně pracovníků přináší menší hluk, je zde zřejmá i umírněnost v dekoracích – zde se jedná např. o nápis obsluhované služby než o barevnou výzdobu. Rostliny, ať už živé nebo umělé, jsou na call centru spíše výjimečně. Zaměstnanci call centra pracují ve směnném provozu. Některá pracovní místa jsou sdílena více pracovníky, kde se dle směn střídají.

Obrázek 3: Interiér budovy, administrativní část



Zdroj: Artline Praha, online, cit. 2014-05-29

Fyzikální podmínky call centra

Co se týče osvětlení na call centru, převažuje zářivkové stropní osvětlení. Každé pracovní místo pak je doplněno o jednu stolní lampu (zářivka nebo běžná žárovka). Vzhledem k přítomnosti oken je k dispozici také přirozené denní světlo. Zde ovšem se intenzita světla může různit v závislosti na denní době, konkrétním místě call centra

(světová strana, podlaží), nastavení stínící techniky oken v podobě externích žaluzií.

Úroveň hluku je zde pravděpodobně obdobná jako na jakémkoli jiném call centru – hluk vyplývá z velkého počtu lidí v jednom prostoru; pochopitelně především mnoho operátorů, kteří v daný okamžik hovoří s klienty, generují „všeobecný ruch“. To ovšem také odvisí od denní doby, resp. času směny. Počet operátorů na směně je dán požadavky provozu linky.

Prostory call centra jsou klimatizovány. Ani mikroklimatické podmínky na jednotlivých sálech call centra, či jejich částí, nejsou jednotné. Liší se vlhkost vzduchu, teplota i jeho proudění.

Obrázek 4: Jeden ze sálů call centra, kancelář open space (fotografie z doby těsně po realizaci budovy)



Zdroj: Artline Praha, online, cit. 2014-05-29

Technické vybavení

Zaměstnanci mají k dispozici zázemí potřebné pro chod call centra - výpočetní a kancelářskou techniku, telefonii, interní systémy a databáze. Počítač s potřebným hardwarem i softwarem je součástí stolu každého pracovního místa. V rámci sálu call

centra je vždy na několika dobře viditelných místech instalována větší obrazovka (tzv. wallboard), který ukazuje úroveň provozu, resp. vytížení linky (tzv. service level) – např. kolik operátorů je přihlášených v systému, kolik čerpá pauzu, počet odbavených hovorů, případný počet čekajících zákazníků ve frontě k operátorovi – to je také značeno barevně (např. červená při větším počtu čekajících klientů ve frontě).

Hovoříme-li o technice a systémech, v každém počítači je instalován software, který práci operátora při hovoru i po jeho skončení sleduje, ať už po stránce zobrazení i zvuku. Systém také zaznamenává délku přihlášení, délku a čas hovorů, délku a čas přestávek atd. Tyto hodnoty se důsledně zaznamenávají do interních statistik a odrážejí se v hodnocení a odměňování pracovníka.

Režim práce operátora

Operátoři mají při své směně nárok na přestávky, počet a délka je dána zákonem. Čas, kdy si operátor může vzít přestávku, je předem pevně dán dle typu směny a očekávaných požadavků provozu. Takto má operátor daný rozpis nejen pauzy na oběd, ale také všech kratších přestávek v průběhu směny. Pracovní místo může tedy operátor opustit např. za účelem občerstvení či toalety jen v předem daný a omezený čas. Operátoři pracují v režimu směn ranních, odpoledních, nočních. Linka je tak volajícím zákazníkům k dispozici nepřetržitě.

Operátoři standardně přijímají hovory volajících zákazníků, jim aktivně nevolají, jedná se tedy o tzv. pasivní telemarketing. Jak vysvětluje Santlerová, pojem pasivní telemarketing je zavádějící, neboť se rozhodně nejedná o pasivní hovory. Pojem označuje vyřizování příchozích hovorů (angl. inbound calls) na rozdíl od aktivního telemarketingu (odchozí hovory, kdy operátor klientovi volá). Santlerová pro komplex příchozích hovorů uvádí výstižnější název: reaktivní telemarketing (2011, s. 62).

Sociálně psychologické faktory

Zaměstnanci plní své sociální role. Zmíňme hlavní **sociální interakce** na call centru. Operátor přijímá hovory volajících zákazníků, kteří požadují informaci, asistenci. Klient může volat s jakýmkoli požadavkem, může být jakkoli naladěn a může se také nacházet v různé životní situaci. Krom odborných znalostí musí operátor ovládat své emoce, musí být empatický, musí mít komunikační dovednosti na vysoké úrovni. Je třeba, aby zvládal krizové i konfliktní situace. Vše při maximální orientaci na zákazníka

a zachování profesionality, dobrého jména společnosti. První interakcí je tedy interakce operátor versus zákazník.

Operátor také plní roli kolegy, podřízeného, je součástí pracovní skupiny, popř. týmu. Spolupracuje s ostatními zaměstnanci a komunikuje s nimi na úrovni vztahů formálních i neformálních. Plní požadavky nadřízených. Je třeba si uvědomit osobnostní zvláštnosti jednotlivých zaměstnanců v týmu - jak každý do týmu zapadá a čím specifickým právě on týmu přispívá. To musí velmi dobře znát vedoucí týmu či pracovní skupiny.

Několikrát byly zmíněny pojmy „**pracovní skupiny**“ či „**tým**“ v souvislosti s vybraným call centrem. Nejednotnost užití těchto pojmů zde není náhodná. Jak bylo řečeno, čtvrtinu jednoho sálu call centra tvoří jedna pracovní skupina nebo tým. Interně jsou tyto skupiny pracovníků nazývány týmem, ostatně pozice jejich vedoucího je nazvána team leader. To je ovšem diskutabilní, neboť tyto „týmy“ lidí nepracují na jednom společném projektu, nemají jeden společný cíl a do velké míry nezávisí jeden na druhém. Proto by se autorka práce přikláběla spíše k označení pracovní skupina, neboť každý pracovník má za cíl mít své osobní výsledky co nejlepší, výsledky celého týmu je pak cíl podružný; krom toho plní svůj cíl, lze říci, nezávisle jeden na druhém. Jistě by se takto dalo ve výčtu rysů spíše pracovní skupiny oproti týmu pokračovat dále. Vhodnost označení zde autorka v žádném případě nehodnotí, i z toho může vyplývat nejednotnost v užití těchto pojmů v rámci této práce.

Dostáváme se k **úloze vedoucího pracovníka call centra**. Jedním z hlavních úkolů vedoucího pracovníka call centra je dohlížet na provoz a korigovat ho, pokud nutno. Vedoucí má k dispozici software, díky kterému má přehled o veškerých pracovních aktivitách operátorů na směně. Kontrolu jejich práce mu velmi dobře umožňuje samotná podstata open space. Fyzické uspořádání kanceláře mu umožňuje snadnou kontrolu nad prací operátorů. Tento liniový manažer má také na starost předávání zpětné vazby operátorům, jejich hodnocení; sleduje kvalitu i výkon jejich práce.

Jeho povinností je efektivní řízení a vedení podřízených pracovníků – členů dané pracovní skupiny nebo týmu. „*Efektivní řízení je takové řízení, kdy manažer (management) má k dispozici potřebné vědecké nástroje, znalostní a lidský kapitál k vykonávání manažerských funkcí. Musí je také umět využívat, rozvíjet a tvůrčím způsobem aplikovat*“ (Častorál 2009, s. 73). Vedoucí pracovník plní roli nadřízeného,

podřízeného, kolegy a opět jsou součástí vztahů formálních i neformálních. Předpokladem pro práci team leadera je bezesporu úroveň komunikace. Jak již bylo řečeno na začátku kapitoly, týká se jich komunikace s operátory i s vyšším vedením.

Zastavme se právě u **komunikace**, potažmo komunikačních kanálů na call centru. Open space jakožto otevřený prostor umožňuje rychlejší a snadnější komunikaci. Není vytvořena bariéra (i psychologická) dveřmi kanceláře. Prvním typem komunikace je zde tedy osobní sdílení informací.

Dalším a velmi podstatným komunikačním kanálem je elektronická pošta. Skrze ni může manažer v krátkém čase oslovit velký počet pracovníků, či jejich vybranou skupinu. Díky e-mailu má pracovník přehled o tom, kdo je aktuálně vedoucí směny, aktuální pokyny k provozu, dále jaké jsou změny v procesech, co se probíralo na poradě atd.

Podobný účel splňuje také firemní intranet, který navíc slouží k přenosu důležitých informací mezi zaměstnanci provozu a vyšším vedením firmy.

Pro utužování pracovních vztahů jsou organizovány teambuildingové akce či jiná setkání konané mimo pracoviště.

Firemní kultura

Obecně lze klima tohoto pracoviště označit za „dynamické“, „mladé“, „přátelské“. „Dynamické“ – oblast telekomunikací, telemarketingu; kolektiv mnoha lidí; oblast také mnoha služeb – nutno neustále reagovat na požadavky vedení a majitele společnosti, na potřeby trhu, zákazníků; brát v úvahu konkurenci, technický vývoj; nebát se provádět změny.

„Mladé“ – díky práci na směny a možnosti zkráceného pracovního úvazku je zde zaměstnáno mnoho studentů, mladých lidí. Lze tak označit ale také značnou míru fluktuace. „Přátelské“; tím je myšleno, že i přes velikost firmy je zřejmá aspirace na přístup „jsme jedna rodina“, který dokládá například zvyk tykat si mezi sebou napříč hierarchií organizace.

Lze říci, že nejen estetické ladění pracoviště, ale i základy firemní kultury zde položil původní majitel budovy i linky - společnost Eurotel, později Telefónica Czech Republic (dnešní společnost O2). Dřívější vedení celé společnosti ale i tohoto call centra. Popisujeme-li firemní kulturu, aktuální atmosféru pracoviště call centra, je

bezesporu poznamenána změnou majitele, souvisejícími zásadními změnami, kterými celé call centrum muselo v poslední době projít a prochází. Tomuto se autorka bude také blíže věnovat v následujícím kvalitativním výzkumu.

6 METODY VÝZKUMU

Dostáváme se nyní k samotnému jádru praktické části práce. Za výzkumný cíl si autorka stanovila **Zjistit postoje manažerů k pracovnímu prostředí ve společnosti Informační linky s.r.o.** Tohoto výzkumného cíle bude dosaženo realizací kvalitativního empirického výzkumu. Stane se tak za použití dvou kvalitativních metod, těmi jsou: **SWOT analýza** a metoda **polostrukurovaných řízených rozhovorů** s vedoucími pracovníky daného pracoviště.

Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, budou nejprve stanoveny výzkumné otázky a hypotézy. Výstupem celého výzkumu pak bude zhodnocení, zda se výzkumný cíl podařilo naplnit, a formulace nových hypotéz.

Již předchozí kapitola poskytla jisté zázemí pro konkrétní výzkumné metody a částečně některé využila. Čtenář nejprve získal v první části práce základní teoretické povědomí o problematice, v páté kapitole práce toto mohl aplikovat na konkrétním pracovním prostředí – všimnout si konkrétních jevů, utvořit si určitou představu o zvoleném pracovním prostředí. A to na základě osobní zkušenosti autorky, přenesení této zkušenosti do páté kapitoly práce za použití metody na pomezí pozorování, deskriptu, analýzy.

V empirické části půjdeme ještě hlouběji. Zjištěné faktory pracovního prostředí zhodnotíme nejen očima autorky, ale především očima manažerů daného pracoviště. Pravděpodobně objevíme faktory nové. Lze říci, že pozornost nyní bude obrácena na samotný lidský faktor pracoviště, jaký je jeho postoj k pracovnímu prostředí. Na základě celého výzkumu pak budou stanovena doporučení ke změnám a inovacím daného pracoviště.

Základem samotného výzkumu je ovšem použití vhodné metodologie.

6.1 Kvalitativní výzkum

„Cílem výzkumu není shromažďovat jakákoli fakta, údaje. To je dost málo na vědecký výzkum. Hlavním cílem výzkumu je získat také údaje, které vysvětlují určitý výsek reality, tedy vytvořit teorii o určitém jevu. Teorie jsou základními cílovými komponentami vědy“ (Gavora 2010, s. 14). Jak dále Gavora pokračuje, je třeba, aby závěry poznání byly potvrzeny **empiricky**. Hovoří o způsobu poznání světa, kdy vědecké poznatky jsou získány na základě důkazů a jsou empiricky ověřené (Tamtéž).

Jak říká Gavora, výzkum může být orientován dvěma směry – jedná se kvantitativní, nebo kvalitativní výzkum. **Kvantitativní výzkum** pracuje s číselnými údaji, které lze matematicky zpracovat. Typický je zde výzkumníkův odstup od zkoumaných jevů z důvodu zajištění nestrannosti pohledu. Obvyklá metoda kvantitativního výzkumu jme dotazník, kdy výzkumník respondenty ani nepotřebuje vidět. Cílem zde je třídění dat a vysvětlení příčin zjištěných jevů (Tamtéž, s. 35, 36).

Oproti tomu, jak autor pokračuje, **kvalitativní výzkum** prezentuje zjištění ve slovní, tedy nečíselné podobě. Přes čísla není vidět člověka. Výzkumník se zde snaží o sblížení se zkoumanými osobami, chce proniknout do situace, ve které se nacházejí, vcítit se. Jen tak jim může porozumět a popsat je, popsat jejich jedinečný pohled. Dle tohoto přístupu jsou každý člověk či skupina jedineční (Tamtéž, s. 35, 36).

Autorka práce zvolila přístup kvalitativní. Cílem je zjistit postoje manažerů k pracovnímu prostředí. Chceme se zde dostat k podstatě věci, uvědomit si jedinečnost každého ze zkoumaných osob, jedinečnost pracoviště i vybraných osob. Nalézt prostor ke zlepšení, provést tím také nepřímo identifikaci potřeby změny či inovace.

Výzkumný nástroj musí mít kromě objektivitu, tedy co nejmenšího zkreslení dat, ještě další vlastnosti: **validitu a reliabilitu**. „*Validita znamená schopnost výzkumného nástroje zjišťovat to, co zjišťovat má*“ (Tamtéž, s. 86). „*Reliabilita znamená přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje*“ (Tamtéž, s. 89). Lze říci, že tyto dvě vlastnosti zajišťují reprezentativnost. Kvantitativní výzkum se opírá o statistiku – výzkumník má k dispozici min. 100 respondentů. V kvalitativním výzkumu je to ovšem složitější – výzkumník má již z povahy tohoto směru k dispozici méně zkoumaných osob. „*(...) Jestliže je reliabilita určitou slabinou kvalitativního výzkumu, validita je její silnou stránkou*“ (Tamtéž, s. 184). Gavora dále říká, že požadavkům reliability je u kvalitativního výzkumu těžší vyhovět, protože se zde zkoumají spíš specifické než typické situace. Replikace výzkumu nemusí přinést důkaz o reliabilitě. Situace, které se zkoumají, se mohou neustále měnit (Tamtéž).

Kolik zkoumaných osob je tedy třeba vybrat pro validní a reliabilní kvalitativní výzkum? Odpověď můžeme najít zde: „*Shromažďování dalších informací je ukončeno po dosažení teoretické saturace, což znamená, že je z hlediska výzkumníka teorie již vyvinuta a nepředpokládá se, že další případy přinesou nové poznatky, které by mohly vést k její změně*“ (Hendl 2005, s. 151). To doplňuje Gavora, když uvádí, že: „*Výběr se*

ukončí, když výzkumník zjistí, že informace od dalších osob nepřinášejí nová data, opakují se. Další rozšiřování výběru potom už není ekonomické“ (Gavora 2010, s. 184).

Autor dále zodpovídá otázku „**reprezentativnosti**“. Podle něj vzhledem k tomu, že výběr je u kvalitativního výzkumu záměrný, bude vždy také „reprezentativní“, neboť vybrané osoby dobře reprezentují dané prostředí (Tamtéž, s. 183).

Validita pak v kvalitativním výzkumu může být podpořena tzv. **triangulací**. Podle Gavory se jedná o pomyslné protnutí tří známých bodů na základě souřadnic. Jinými slovy jde o křížovou validizaci. Triangulace lze dosáhnout např. pomocí více metod sběru dat (Tamtéž, s. 185). Toho do určité míry využijeme i v této práci. Data pro výzkum pramení jednak ze zkušenosti autorky s daným pracovním prostředím (pátá kapitola za použití pozorování/ deskriptu/ analýzy), za druhé využijeme dat ze SWOT analýzy, a za třetí dat z individuálních rozhovorů.

Podívejme se nyní blíže na metodu SWOT analýzy a individuálního rozhovoru.

6.2 SWOT analýza

„SWOT analýza je rozšířenou metodou pro systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. Porovnává vnitřní zdroje a schopnosti se stavem a změnami okolí. Jádrem této metody je konkrétní strukturovaná analýza s východisky do syntetických závěrů a metodických doporučení“ (Častorál 2009, s. 114). Jak dále Častorál uvádí, základ metody spočívá v posouzení silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities), hrozeb (threats) (Tamtéž).

Pro účely této práce bude SWOT analýza upravena. Budeme zjišťovat **silné** a **slabé** stránky daného pracovního prostředí, na druhé straně pak **ideál** a co tomuto ideálu **brání**. Poslouží tak jako první rovina ve zjišťování postojů manažerů k pracovnímu prostředí. SWOT analýza zde bude použita jako jakýsi „předvýzkum“ před samotnou metodou rozhovorů. SWOT analýza, která bude předložena manažerům k vyplnění je uvedena v Přílohách. Bude jim předložena ještě předtím, než proběhnou jednotlivé rozhovory. Výhodou by mělo být, že manažeři budou odpovídat co nejméně zkresleně tím, jaké otázky dostanou v rozhovoru. Nebudou ovlivněni předchozími otázkami, jejich sledem např.

Jak dále upozorňuje Častorál ve své publikaci, při SWOT analýze je třeba respektovat:

- účelnost a adekvátnost vzhledem k problematice,
- zaměření na nejpodstatnější jevy,
- objektivita při zpracování dat,
- priority jednotlivých jevů,
- identifikovatelnost a měřitelnost (Tamtéž, s. 115).

6.3 Individuální rozhovor

„Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro něj označení hloubkový rozhovor (in-depth interview), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“ (Švaříček, Šed'ová 2007, s. 159).

Typů rozhovorů lze v literatuře najít více, resp. liší se spíše terminologie. Rozhovor, který bude použit jako výzkumná metoda a jeho otázky pak jako konkrétní výzkumný nástroj, nazvěme: Individuální řízený hloubkový rozhovor. **Individuální**, neboť výzkumník (autorka práce) bude osobně vést rozhovor vždy s jednou osobou, zde vedoucím pracovníkem dané organizace. Jinou variantou by pak byl rozhovor skupinový.

Jedná se o **hloubkový** rozhovor, neboť: *„Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou (...) zkoumány členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí (...)* (Tamtéž, s. 159). V našem případě budou zkoumány osoby v pozici vedoucího pracovníka společnosti Informační linky s.r.o., kteří vykonávají svoji pracovní činnost na pracovišti call centra této společnosti.

Dále lze rozhovor označit jako **řízený**, neboť struktura rozhovoru je daná, základní otázky jsou předem připravené, krom toho bude to právě tazatel, který rozhovor povede.

O několik řádků výše jsou zmíněny „otevřené otázky“. Rozhovor, který bude se zkoumanými osobami veden, bude mít připraveny jak otázky otevřené (většina), tak i některé otázky s variantami odpovědí (ano/ ne, škály). Otázky budou pokládány osobám citlivě, v případě potřeby budou doplňovány tzv. sondovacími či navazujícími otázkami.

„Navazující otázky jsou zásadní pro získání hloubky, detailu a jemných rozdílů“ (Tamtéž, s. 168). „Sondáž (probing) slouží k prohloubení odpovědí v určitém směru. Má probíhat v normálním konverzačním stylu, tazatel nemá dát najevo, že mu na ní záleží“ (Hendl 2005, 170). V souladu s tímto bude tento typ otázek dodatečně pokládán dle potřeby situace, osobnosti a její sdílnosti. Rozhovor můžeme také nazvat jako **polostrukturovaný**, event. jako strukturovaný s převahou otevřených otázek.

Typy otázek v rozhovoru

Švaříček a Šed'ová rozlišují několik typů otázek:

- *Úvodní otázky* – následují po představení výzkumu a zajištění etické korektnosti (např. ujištění o anonymitě, případné požádání o souhlas hovor nahrávat atd.). Měly by být jednoduché a dávat tázanému najevo určitou míru empatie.
- *Hlavní otázky* – tento typ otázek je páteří rozhovoru. Odpovědi na ně budou tvořit jádro rozhovoru. Tazatel by je měl pokládat v takové formě, aby jim dotazovaný rozuměl, aby vždy věděl, na co se ho tazatel ptá. Otázky vychází z předem stanovené obecnější výzkumné otázky.
- *Navazující otázky* – také tzv. sondovací otázky. Viz vysvětleno výše.
- *Nepřímé otázky* – pomocí těchto otázek se může dotazovaný projektovat do jiné role a můžeme se o něm dozvědět přínosné informace.
- *Dynamické otázky* – cílem těchto otázek je udržet tok řeči a stimulovat respondenta k odpovědím.
- *Ukončovací otázky* – tazatel by měl být tím, kdo rozhovor ukončí. Na druhou stranu ukončení rozhovoru by nemělo probíhat ve spěchu, přestože tazatel již získal potřebná data. Je vhodné položit otázku např., jestli se nyní naopak tazatel chce na něco zeptat, nebo jestli se chce k něčemu z toho, co již bylo řečeno, vrátit (2007, s. 163 – 169).

Struktura rozhovoru

Struktura rozhovoru byla vytvořena na základě pyramidového modelu polostrukturovaného hloubkového rozhovoru, jak uvádí Švaříček a Šed'ová ve své publikaci. „*Hlavní otázky rozhovoru vycházejí z hlavní výzkumné otázky a ze specifických výzkumných otázek stanovených na začátku výzkumu. (...) Základní*

výzkumná otázka (ZVO) je nejprve rozložena na specifické výzkumné otázky (SVO) a tyto specifické otázky jsou potom dále rozloženy do otázek tazatelských (TO)“ (Tamtéž, s. 166). Schéma rozhovoru, které bude použito v šetření, je uvedeno v Přílohách.

7 PROJEKT VÝZKUMU

„Každý vědecký výzkum – pokud si má zasloužit tento název – musí mít výzkumný projekt. (...) Jako každý plán i tento se zhotovuje před výzkumem a slouží jako scénář jeho realizace“ (Gavora 2010, s. 20).

Jak Gavora dále uvádí, jsou dva hlavní důvody, proč zhotovit projekt výzkumu. Jednak slouží především osobám a institucím, které projekt a výzkum hodnotí, např. vedoucí bakalářské práce, orgány pracoviště. Autor také upozorňuje, že výzkumný projekt potřebuje i sám výzkumník jako vodítko při realizaci výzkumů. Nestačí mít projekt jen v hlavě (Tamtéž).

Každý projekt výzkumu má tři části – tři fáze: fázi přípravnou, realizační, závěrečnou. A přílohy.

7.1 Přípravná fáze

Název projektu: Postoje manažerů k pracovnímu prostředí ve společnosti Informační linky s.r.o.

Předmět výzkumu: postoje k pracovnímu prostředí v dané společnosti.

Objekt výzkumu: manažeři – vybraní vedoucí pracovníci dané společnosti.

Cíl projektu: zjistit postoje manažerů k pracovnímu prostředí v dané společnosti.

Cílová skupina:

Cílovou skupinou jsou linioví manažeři, vedoucí pracovníci, společnosti Informační linky s.r.o., kteří pracují přímo na call centru (open space kanceláři). Těchto manažerů je na pracovišti zaměstnáno celkem 11. Osloveni byli všichni. Výzkum bude proveden s 10 z nich.

Ve výzkumném vzorku jsou muži i ženy - různého věku i různé délky působení v organizaci; se středoškolským i vysokoškolským vzděláním.

Hlavní výzkumné otázky:

- Jaké názory a postoje mají manažeři k pracovnímu prostředí open space oproti běžným uzavřeným kancelářím?
- Jaké jsou postoje manažerů v otázce pracovní zátěže (stresu)?
- Jak manažeři hodnotí sociologické aspekty pracoviště?
- Jaký je názor manažerů na prostorové a fyzikální řešení pracoviště?
- Jaké inovace pracovního prostředí manažeři navrhují?

Hypotézy 1:

- Většina vybraných manažerů není v open space spokojena a volila by běžnou kancelář.
- Většina manažerů prožívá velkou pracovní zátěž.
- Manažeři jsou většinou spokojeni s kolektivem, mezilidskými vztahy, ale hůře hodnotí kvalitu komunikace.
- Ženy upřednostňují barevné dekorace více než muži.
- Polovina manažerů dokáže vysvětlit, co je to „feng shui“.

Metody:

SWOT analýza

kvalitativní výzkum – řízený individuální rozhovor

Harmonogram výzkumu (časový plán je stanoven od 12. 5. do 30. 5. 2014):

- plán jednotlivých fází projektu a příprava SWOT analýzy a otázek pro řízený rozhovor (do 18. 5. 2014),
- navázání kontaktu s cílovou skupinou zaměstnanců a postupné provádění řízených rozhovorů (do 28. 5. 2014),
- zpracování dat a signální zprávy; předání zpětné vazby a výsledků šetření cílové skupině (do 30. 5. 2014).

7.2 Realizační fáze

Postup a způsob realizace

- tvorba formuláře pro SWOT analýzu, tvorba otázek pro řízené rozhovory
- pilotní ověření SWOT analýzy a rozhovoru
- seznámení vybraných zaměstnanců s cílem a průběhem šetření
- realizace šetření mezi zaměstnanci vybrané organizace prostřednictvím SWOT analýzy a řízených individuálních rozhovorů.

(Formulář SWOT analýzy a protokol rozhovoru je k dispozici v Přílohách této práce.)

7.3 Závěrečná fáze

Zpracování signální zprávy

- interpretace dat
- potvrzení/ vyvrácení hypotéz
- shrnutí výsledků a tvorba nových hypotéz

Signální zpráva

V květnu roku 2014 proběhl výzkum mezi vybranými vedoucími pracovníky call centra organizace Informační linky s.r.o. Respondentů bylo 10. Reprezentativnost – validita i reliabilita je popsána v této práci výše. S cílovou skupinou bylo provedeno kvalitativní šetření metodami SWOT analýzy a individuálními řízenými rozhovory.

Výsledky SWOT analýzy

Respondenti dostali za úkol zamyslet se nad jejich pracovním prostředím a odpovědět na 4 otázky:

- Jaké jsou podle Vás silné stránky tohoto pracovního prostředí?
- Jaké jsou jeho slabé stránky?
- Popište ideální pracovní prostředí.
- Co podle Vás brání tomuto ideálu?

1. Jaké jsou podle Vás silné stránky tohoto pracovního prostředí?

Nejvíce se opakovaly odpovědi, které lze zobecnit klíčovými slovy:

- dobrý kolektiv, vztahy, důvěra, dobrá atmosféra, přátelský přístup
- otevřený prostor, kontakt s ostatními, spolupráce
- možnost přizpůsobit si pracovní místo
- motivace, motivační systém hodnocení
- jistá míra soukromí

Ojediněle se objevovalo:

- Klimatizace, směny, relaxační místnost

2. Jaké jsou jeho slabé stránky?

Nejvíce se opakovaly odpovědi:

- klimatizace – špatně funguje, vyšší nemocnost pracovníků
- technika – zastaralá, nefunguje, jak má
- hluk, nedostatek klidu na práci
- horší údržba pracoviště, čistota a hygiena
- Neustálé změny v pracovních postupech, nepropracované

Méně zastoupené pak bylo:

- Nedostatečné platové ohodnocení
- Negativní jevy mezilidských vztahů a stres

3. Popište ideální pracovní prostředí.

Nejvíce se opakovaly odpovědi:

- Dobré vztahy, příjemná atmosféra
- Vedení, nadřízení s námi komunikují a zajímá je náš názor
- Klid na práci, pohoda, volnější pracovní doba
- Čistota, příjemný voňavý vzduch, péče o estetiku prostředí, klimatizace funguje
- Dostatek motivace

Méně zastoupené pak bylo:

- Lidé nebudou odcházet, menší fluktuace
- Nejsou striktně rozepsané přestávky

4. Co podle Vás brání tomuto ideálu?

Nejvíce se opakovaly odpovědi, které zmiňovaly překážky v:

- nedostatku financí
- špatnými vztahy s vedením, jejich malý zájem
- s tím související problém lidského faktoru, každý má jiné preference
- neochota ke změnám, negativní přístup

Dále se objevovalo:

- špatně naplánovaný provoz
- problém v již samotné podstatě tohoto druhu práce a uspořádání pracoviště
- Klimatizace
- absence možného rozvoje pracovníků

Interpretace výsledků SWOT analýzy

Z odpovědí na tyto otázky vyplývá, že za silnou stránku pracoviště manažeři považují mezilidské vztahy a atmosféru na tomto daném pracovišti. Velmi nekvalitní jsou pak ovšem vztahy s vedením, které na tyto manažery přitom vyvíjí nemalý tlak – z odpovědí jsou patrné bariéry mezi liniiovými manažery call centra a vyšším vedením. To může být způsobeno nedostatečnou komunikací a nízkým zájmem vyššího vedení o dennodenní starosti tohoto provozního pracoviště.

Jako problematické manažeři velmi často označovali klimatizaci – špatný vzduch a nedostatečně fungující technické zázemí.

Manažeři si dle odpovědí přejí příjemné mezilidské vztahy napříč organizací. Více klidu a pohody, čistší a upravenější pracovní prostředí.

Cítí prostor k pozitivním změnám, co se týče tohoto pracovního prostředí, ale bariérou je všeobecná neochota změny provést, přístup některých lidí. Mezi hlavní bariéry často řadí nedostatek financí a opět přístup vedení.

Následují výsledky řízených rozhovorů. Je otázkou, zda výsledky rozhovorů budou korespondovat s počáteční SWOT analýzou. A také v závěru výzkumu – zda se potvrdí hypotézy stanovené na počátku výzkumu.

Výsledky řízených individuálních rozhovorů

1. Co se Vám jako první vybaví pod pojmem „pracovní prostředí“?

Většina manažerů odpověděla, že se jim vybaví toto konkrétní místo, kde pracují – toto pracoviště, kolegové, jejich pracovní místo. Ostatní odpovědi pak byly, že si představí místo, kde se cítí dobře, prostor, který mají rádi.

2. Toto pracoviště je kancelář typu open space – velkoprostorová kancelář. Pracoval(a) jste někdy v běžné uzavřené kanceláři? Ano/ ne

Více než polovina dotazovaných manažerů pracovala v klasické kanceláři.

3. Jak jste se tam cítil(a) v porovnání s open space?

Většina zaměstnanců, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně, v uzavřené kanceláři pociťovali více klidu, mohli se více soustředit. Polovina z těchto odpověděla, že se cítili lépe.

4. Jaké spatřujete z Vašeho pohledu manažera výhody a nevýhody open space?

Většina zaměstnanců jako velkou výhodu open space fakt, že mohou dobře kontrolovat své podřízené, mají přehled o provozu. Také jsou v živém prostředí, v kolektivu. Jako nevýhody se pak nejčastěji objevovaly stres, fakt že je pracovník příliš na očích a nedostatečné soustředění na práci.

5. Kdybyste si nyní mohl vybrat, zvolil(a) byste práci v open space, nebo v klasické kanceláři? (Z jakého důvodu?)

Dotázaní by většinou neměnili, neboť jsou na tuto práci zvyklí. Chybělo by jim živé prostředí, být součástí dění, kolektivu. Další početné skupině by záleželo i na jiných faktorech, než je uspořádání pracoviště. Výjimečná byla odpověď, že by dotazovaný nechtěl již pracovat v open space.

6. Do jaké míry má dle Vašeho názoru pracovní prostředí vliv na pracovní výkon?

Téměř všichni dotazovaní zvolili z nabízené škály možnost „rozhodně ano“, dále se pak objevila možnost „spíše ano“. Manažeři tedy považují pracovní prostředí za důležitý faktor, který ovlivňuje výkon.

7. Co v tomto pracovním prostředí podle Vás nejvíce stresuje operátory?

Nejvíce se opakovaly odpovědi, které lze zobecnit jako tlak provozu, neustálý dohled a kontrola nadřízeného, nedostatečně fungující technika. Objevila se i odpověď, že práce operátora je již ze své podstaty stresující.

8. Jaký dopad (psychologický i biologický) má podle Vás na jedince pevně stanovený a striktně hlídáný rozpis všech přestávek během směny? Tj. předem pevně stanoven a ohraničen čas na toaletu, občerstvení atd.

Nejvíce byla zastoupena odpověď, která při zobecnění říká, že biologický i psychologický faktor je značný. Psychologický faktor je stres, že zaměstnanec nemůže opustit pracovní místo dle potřeby. Biologický dopad pak může být na stravovací režim, na vylučovací ústrojí, na lidské biorytmy. Zajímavé zde je, že aniž by zde byla tato otázka, manažeři často dodávali, že by operátory při požádání pustili, ale že velmi výjimečně někdo požádá. Vykládají si to ostychem.

9. Jak často při práci pociťujete stres?

Nejvíce zastoupená odpověď byla „stále“ a „často“, to následovaly odpovědi „někdy“ a ojedinělá pak byla odpověď „zřídka“.

10. Jak často požadavky Vaší práce zasahují do Vašeho soukromého života?

Zde odpovědi byly různé. Nejvíce odpovědí bylo „zřídka“, hned za tím „někdy“ a „často“, ojedinělá odpověď byla „nikdy“ a nikdo neodpověděl „stále“.

11. Jakými způsoby se Vy osobně vyrovnáváte se stresem?

Většina manažerů se snaží ve volném čase vyhýbat pracovním starostem – „vypnout“. Věnovat se rodině, relaxaci, sportu, přírodě.

12. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na call centru na bodové škále 1-10, kde 1 je nejhorší a 10 nejlepší? (Mezilidské vztahy, tj. vztahy na tomto pracovišti - mezi zaměstnanci, manažery a vzájemně.)

Zde většinou dělili vztahy na vztahy mezi nimi a podřízenými na call centru a na vztahy s vedením. Vztahy na call centru a s podřízenými hodnotili jako vyšší nadprůměr. Vztahy mezi nimi a vedením horší podprůměr.

13. Jak byste zhodnotili kvalitu komunikace (tj. sdílení informací) na pracovišti bodovou škálou 1-10, kde 1 je nejhorší a 10 nejlepší?

Zde výsledky podobné jako předchozí.

14. Jak jste spokojeni s řešením konfliktů na pracovišti?

I zde panovala více méně shoda. Většinový názor je, že v tomto je zde prostor ke zlepšení. Padlo zde nejednou spojení „zametat věci pod koberec“. Zmínili problematický lidský faktor.

15. Mezi negativní jevy mezilidských vztahů na pracovišti patří např. konflikty, agresivita, šikana na pracovišti atd. Setkal(a) jste se zde vy s některým z těchto jevů?

Většina dotazovaných odpověděla, že s šikanou na pracovišti se nesetkala. Ovšem zmínili „šeptandu“ na pracovišti, pomluvy, špatné manažerské schopnosti některých nadřízených – příliš direktivní styl vedení. S problémy lidé nejsou přímo za dotyčnými, ale řeší se přes třetí stranu.

16. Co by se dalo podle vás udělat pro to, aby se těmto jevům předcházelo?

Předcházeli by jim dostatečnou komunikací o problému. Nenechávat si ho pro sebe. Ojedinele padlo školení, jak zvládat konflikty na pracovišti (nejen jako operátoři na lince). Či mnohokrát názor, že konfliktům se zcela zabránit nedá.

17. Jaký je Váš názor na estetickou úpravu tohoto pracoviště?

Většina respondentů je s estetickou úpravou spokojená. Mezi nedostatky se ovšem opakovala čistota. Špatné židle, koberce, stará výmalba.

18. Jaký mají podle Vás vliv na psychiku pracovníka ručně vyrobené barevné dekorace?

Velký počet dotazovaných je hodnotí pozitivně – operátoři si při práci na výzdobě odpočinou a zároveň jim to dodá pocit, že toto prostředí mohou ovlivnit. Nejednou padlo spojení „cítit se tu jako doma“. Ovšem jak se na to dívají samotní operátoři, si manažeři nejsou jisti. Méně zastoupené pak byly názory, že tento druh dekorace není vkusný či důstojný.

19. Uvítali byste více živých rostlin v interiéru?

Zde panovala velká shoda. Manažeři by uvítali více rostlin. Shodli se ale i na obavě, kdo by o rostliny pečoval.

20. Jak se na pracovišti cítíte pod osvětlením zářivek? (Měnili byste za jiný typ osvětlení?)

Velkému počtu toto osvětlení není příjemné – popisovali bolesti hlavy, problémy se zrakem, únavu. Ostatním to bylo jedno. Při otázce, čím by zářivky nahradili, většinou váhali s obavami, jestli by jiný typ světel poskytl dostatečnou intenzitu osvětlení.

21. Vyberte, co z následujícího Vás při práci nejvíce ruší:

přítomnost mnoha lidí/ když za vámi ostatní chodí/ hluk/ nové e-maily/ špatné mikroklimatické podmínky

Velká shoda zde sice byla, že velký rušivý vliv má fakt, že za nimi ostatní chodí. Ale zároveň dodávali, že kolegům chtějí vždy pomoci a že to k jejich práci patří. Nejvíce jako rušivé vlivy uváděli klimatizaci, hluk, e-maily.

22. Co by se zde podle vás dalo inovovat? (Inovace = pozitivní změna)

Manažeři často déle přemýšleli a jako první jmenovali nefunkční klimatizaci, nepohodlné staré židle, koberce, zmiňovali i větší okna a více přirozeného denního světla, více květin. Několikrát padlo i spojení „mezilidské vztahy“ a přístup vedení.

23. Jak byste zlepšili celkový design pracoviště?

Do interiéru by dodali více barev. Uvítali by více čistoty. Jinak s designem byli většinou spokojeni.

24. Víte, co je to feng shui?

Většinou jen tušili, málokdo dokázal vysvětlit.

25. Chtěl(a) byste zmínit ještě nějakou oblast, o které jsme se bavili?

Ne zřídka se manažeři rozpovídali a doplnili již řečeno. Věnovali se tomu, co považují za nejpodstatnější

Hypotézy

- Většina manažerů je v open space spokojená.
- Většina manažerů prožívá velkou pracovní zátěž – potvrdilo se.
- Manažeři jsou většinou spokojeni s kolektivem, mezilidskými vztahy, ale hůře hodnotí kvalitu komunikace – potvrdilo se.
- Ženy upřednostňují barevné dekorace více než muži – nehrálo roli. Většinou upřednostňovali všichni.
- Zaměstnanci mají o feng shui jen vágní ponětí.

Hypotézy 2

- Na tomto pracovišti je příjemný kolektiv.
- Zaměstnanci by uvítali více živých rostlin a více oken.
- Manažeři se cítí dost pod tlakem.
- Panují špatné vztahy mezi liniiovými manažery a vedením.

Z předchozího je zřejmé, které hypotézy se potvrdily a které nikoli. Použití metody SWOT analýzy a rozhovorů prokázalo jednotnost dat. Obě metody umožnily přibližně stejné výstupy.

Návrh dalšího postupu:

Jako návrh dalšího postupu vidí autorka možnost do výzkumného vzorku zařadit samotné operátory či vyšší vedení.

ZÁVĚR

Závěrem lze říci, že cíl práce se podařilo naplnit. Zjistili jsme faktory, které tvoří pracovní prostředí open space. Byly analyzovány dle zvolené metodologie. Na základě toho autorka vidí prostor pro inovace jakožto pozitivní změnu ve zlepšení firemní kultury dané organizace. Společnost musí najít svoji nynější identitu. Budovat mezilidské vztahy. Je patrná velká rezerva ve vztazích s vyšším vedením.

Zdá se, že uspořádání open space je pro tento druh práce adekvátní. To ovšem neznamená, že nejde zapracovat na čistotě a estetickém řešení. Je doporučeno věnovat pozornost modernějšímu designu a filozofii feng shui. A především pak péči o pracovníky, lidském faktoru – na tom nejdůležitějším co firma má.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ČASTORÁL, Z., 2009. *Základy moderního managementu*. Praha: UJAK.
ISBN 978-80-86723-76-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
ISBN 978-80-7179-893-4.
- GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Brno: Paido.
ISBN 978-80-7315-185-0.
- GILBERTOVÁ, S., MATOUŠEK, O., 2002. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*.
Praha: Grada. ISBN 80-247-0226-6.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
ISBN 80-7367-040-2.
- KOCIANOVÁ, R., 2004. *Personální řízení*. Praha: MJF Praha. ISBN 80-86284-42-5.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J., 2000. *Psychologie práce a řízení*.
Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, J., 2005. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd.
Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- MICHALÍK, D., SKŘEHOT, P., 2010. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*.
Praha: VÚBP. ISBN 978-80-86973-23-4.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-1349-6.
- NEUGEBAUER, T., 1997. *Bezpečnost práce v administrativě*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca.
ISBN 80-85856-44-1.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A., 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
ISBN 80-247-0384-X.
- PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada.
ISBN 80-247-1706-9.
- SANTLEROVÁ, K. a kol., 2011. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se
zákazníky*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3928-1.
- ŠTIKAR, J., a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Vyd. 1. Praha: Portal. ISBN 978-80-7367-313-0.

WAGNEROVÁ, I., a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

Vliv změn světa práce na kvalitu pracovního života. *Kvalita života*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z:

http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vliv_zmen_sveta_prace_na_kvalitu_pracovniho_zivota-palecek.pdf

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. *Wikipedia*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Bezpe%C4%8Dnost_a_ochrana_zdrav%C3%AD_p%C5%99i_pr%C3%A1ci

Syndrom open space a jak ho léčit. *Blog.Aktuálně.cz*. [online]. [cit. 2014-04-19].

Dostupné z:

<http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-hnizdil.php?itemid=15062>

SOS – syndrom open space. *Instinkt*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z:

http://instinkt.tyden.cz/rubriky/ostatni/tema/sos-syndrom-open-space_26489.html

Lidi se syndromem z open space přibývá. *Vitalia*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné

z: <http://www.vitalia.cz/clanky/syndrom-z-open-space/>

Syndrom open space. *Managerka*. [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z:

<http://www.managerka.cz/syndrom-open-space/>

Jaká jsou hlavní rizika práce v call centrech? *MPSV*. [online]. [cit. 2014-04-19].

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6035>

Počítače a zdravotní problémy. *Svět hardware*. [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z:

http://www.svethardware.cz/art_doc-B3271EFACDFE59DC125711E0065BDF1.html

1188, *O nás* [online]. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.1188.cz/o-nas>

PSJ, *Dokončené stavby*. [online]. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z:

<http://www.psj.cz/dokoncene-stavby/obchodne-administrativni-budovy/call-centrum-eurotel-kolin-1/>

Artline Praha. [online]. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.artlinepraha.cz/ukazky/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kancelář open space	18
Obrázek 2: Budova call centra společnosti Informační linky s.r.o.	36
Obrázek 3: Interiér budovy, administrativní část	37
Obrázek 4: Jeden ze sálů call centra, kancelář open space	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – SWOT analýza	I
Příloha B – Protokol řízeného individuálního rozhovoru s manažery	II

PŘÍLOHY

Příloha A – SWOT analýza

Pracovní prostředí call centra organizace Informační linky s.r.o.

<p>1. Jaké jsou podle Vás silné stránky tohoto pracovního prostředí?</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>2. Jaké jsou jeho slabé stránky?</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>3. Popište ideální pracovní prostředí</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>4. Co podle Vás brání tomuto ideálu?</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Příloha B – Protokol řízeného individuálního rozhovoru s manažery

Protokol řízeného individuálního rozhovoru s manažery

Pohlaví:

Pozice v org.:

Věk:

Délka působení v org.:

Schéma polostrukturovaného rozhovoru

Pyramidový model (Švaříček, Šedřová 2007, s. 166)

ZVO – základní výzkumná otázka

SVO – specifické výzkumné otázky

TO – tazatelské otázky

(ZVO) Jaké jsou postoje manažerů k pracovnímu prostředí ve společnosti Informační linky s.r.o.?

- **(SVO1) Jaké názory mají manažeři na pracovní prostředí open space oproti běžným kancelářím?**
- (TO1) Co se Vám jako první vybaví pod pojmem „pracovní prostředí“?
- (TO2) Toto pracoviště je kancelář typu open space – velkoprostorová kancelář. Pracoval(a) jste někdy v běžné uzavřené kanceláři? Ano/ ne
- (TO3) *pokud předchozí odpověď „ano“*: Jak jste se tam cítil(a) v porovnání s open space?
- (TO4) Jaké spatřujete z Vašeho pohledu manažera výhody a nevýhody open space?
- (TO5) Kdybyste si nyní mohl vybrat, zvolil(a) byste práci v open space, nebo v klasické kanceláři? (Z jakého důvodu?)
- **(SVO2) Jaké jsou postoje manažerů v otázce pracovní zátěže (stresu)?**
- (TO6) Do jaké míry má dle Vašeho názoru pracovní prostředí vliv na pracovní výkon?

a) rozhodně ano	b) spíše ano	c) spíše ne	d) rozhodně ne	e) nevím
-----------------	--------------	-------------	----------------	----------
- (TO7) Co v tomto pracovním prostředí podle Vás nejvíce stresuje operátory?

- (TO8) Jaký dopad (psychologický i biologický) má podle Vás na jedince pevně stanovený a striktně hlídáný rozpis všech přestávek během směny? Tj. předem pevně stanoven a ohraničen čas na toaletu, občerstvení atd.
- (TO9) Jak často při práci pociťujete stres?

a) nikdy	b) zřídka	c) někdy	d) často	e) stále
----------	-----------	----------	----------	----------
- (TO10) Jak často požadavky Vaší práce zasahují do Vašeho soukromého života?

a) nikdy	b) zřídka	c) někdy	d) často	e) stále
----------	-----------	----------	----------	----------
- (TO11) Jakými způsoby se Vy osobně vyrovnáváte se stresem?
- **(SVO3) Jak manažeři hodnotí sociologické aspekty pracoviště?**
- (TO12) Jak hodnotíte mezilidské vztahy na call centru na bodové škále 1-10, kde 1 je nejhorší a 10 nejlepší? (Mezilidské vztahy, tj. vztahy na tomto pracovišti - mezi zaměstnanci, manažery a vzájemně.)
- (TO13) Jak byste zhodnotili kvalitu komunikace (tj. sdílení informací) na pracovišti bodovou škálou 1-10, kde 1 je nejhorší a 10 nejlepší?
- (TO14) Jak jste spokojeni s řešením konfliktů na pracovišti?
- (TO15) Mezi negativní jevy mezilidských vztahů na pracovišti patří např. konflikty, agresivita, šikana na pracovišti atd. Setkal(a) jste se zde vy s některým z těchto jevů?
- (TO16) Co by se dalo podle vás udělat pro to, aby se těmto jevům předcházelo?
- **(SVO4) Jaký je názor manažerů na prostorové a fyzikální řešení pracoviště?**
- (TO17) Jaký je Váš názor na estetickou úpravu tohoto pracoviště?
- (TO18) Jaký mají podle Vás vliv na psychiku pracovníka ručně vyrobené barevné dekorace?
- (TO19) Uvítali byste více živých rostlin v interiéru?
- (TO20) Jak se na pracovišti cítíte pod osvětlením zářivek? (Měnili byste za jiný typ osvětlení?)
- (TO21) Vyberte, co z následujícího Vás při práci nejvíce ruší:
přítomnost mnoha lidí/ když za vámi ostatní chodí/ hluk/ nové e-maily/ špatné mikroklimatické podmínky
- **(SVO5) Jaké inovace pracovního prostředí by manažeři navrhli?**
- (TO22) Co by se zde podle vás dalo inovovat? (Inovace = pozitivní změna)

- (TO23) Jak byste zlepšili celkový design pracoviště?
 - (TO24) Víte, co je to feng shui?
 - (TO25) Chtěl(a) byste zmínit ještě nějakou oblast, o které jsme se bavili?
-

Cílová skupina: oslovit 6-10 vedoucích pracovníků

Předpokládaný čas jednoho rozhovoru: 30 – 60 min. Termín

splnění: do 28. 5. 2014

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ludmila Knotková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Pracovní prostředí a jeho inovace z pohledu manažera

Rok: 2014

Počet stran textu: 51

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.