

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ  
Institut mezioborových studií Brno

Klima pracoviště a možnosti jeho ovlivňování

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:  
Mgr. Pavel Horák

Vypracoval:  
Tomáš Navrátil

Brno, 2005

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Klima pracoviště a možnosti jeho ovlivňování zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury, který je v práci uveden.

.....  
Tomáš Navrátil

## **Poděkování**

Děkuji panu Mgr. Pavlu Horákovi za čas, který mi věnoval, za pomoc a rady, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Můj velký dík patří také mým nejbližším, hlavně rodičům, kamarádům a všem kolegyním studijního oddělení za podporu po celou dobu studia.

# **OBSAH**

## **Úvod**

1. Formální organizace, pracovní prostředí a organizační rozvoj
  - 1.1. Moc a politika v organizaci
  - 1.2. Konflikty v organizaci
  
2. Organizační struktura
  - 2.1. Pracovní podmínky a prostředí práce
  - 2.2. Organizační kultura
  
3. Cíl práce a jeho zdůvodnění
  - 3.1. Hypotézy
  - 3.2. Metody použité při zpracování hodnocení klimatu pracoviště
  
4. Struktura Fakulty informatiky a studijního oddělení
  - 4.1. Komunikace na studijním oddělení
  - 4.2. Pracovní činnosti a popis práce na oddělení
  - 4.3. Kultura oddělení a styl vedení a jednání podřízených
  - 4.4. Odměňování pracovníků a jejich motivace
  
5. Závěrečná doporučení

## **Závěr**

## **Resumé**

## **Anotace**

## **Klíčová slova**

## **Literatura a prameny**

## **Přílohy**

## Úvod

Klima pracoviště, ať už z hlediska duchovních či materiálních hodnot, je v současné době tématem aktuálním a do budoucna aktuální stále bude, neboť se týká všech lidí v jakémkoli zaměstnání.

Organizaci, kterou jsem si pro zjišťování klimatu pracoviště zvolil, je Fakulta informatiky MU v Brně, respektive její studijní oddělení.

Klima pracoviště je pojem velmi obšírný a každý si pod tímto může představit něco jiného – personální obsazení a z toho vyplývající vztahy mezi kolegy, materiální podmínky vybavenosti pracoviště a jejich vliv na spokojenost zaměstnance, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými nebo vztahy mezi jednotlivými odděleními apod. Záleží však na typu organizace, ve které je klima zjišťováno, zkoumáno.

Tato bakalářská práce si kládla za cíl identifikovat popsané klima na pracovišti pomocí použitých metod s ohledem na pracovní podmínky, týmovou spolupráci, pracovní a kolegiální atmosféru na oddělení, vztahy v hierarchii ve smyslu nadřízený a podřízený, úroveň komunikace a otázku individuálního hodnocení pracovního a sociálního klimatu zaměstnanci. Konfliktní situace, konfliktogenní vztahy a jejich vlivy na zaměstnance oddělení se staly prioritním předmětem zkoumání. Šlo o zjišťování případných konfliktů, jejich příčin a možností, jak konfliktům předcházet nebo je podstatným způsobem omezit a to tak, aby jakkoli zaměstnance v pracovních činnostech neomezovaly.

I v běžném životě dochází ke konfliktu a napětí. Organizace je lidské společenství, vzájemně propojené organizačními vztahy a proto vznik konfliktů není ničím neobvyklým a mělo by se s ním i počítat. Některými autory je dokonce konflikt považován za vhodný a pro organizaci přínosný.

Není však možné myslet si, že konfliktologický přístup je tím ideálním. Jistou, časově omezenou roli sehrát může, ale lidé by v takové organizaci jen velmi těžko pracovali a motivace setrvat v takovém prostředí by se stále více přibližovala k nule.

Lidé jen neradi vstupují do organizace, kde jsou mezilidské vztahy špatné, ale naopak organizace, kde se vedení dívá na zaměstnance jako na rovnoprávného partnera, poskytuje mu příležitost podílet se na řízení, poskytuje mu všechny relevantní informace a naslouchá mu, je považována za atraktivní, má se získáváním a stabilizací pracovníků méně problémů.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky

*„To, že je firma, stejně jako lidské společenství, systémem, neznamená, že všechny její části jsou si navzájem dokonale přizpůsobeny a že jsou ve vzájemné rovnováze. Ve skutečném společenském životě mohou být konflikt a napětí natolik vžité, že je lze považovat za základní součásti společenského systému. Společenský řád, stejně jako např. podnikový řád, není nutně zárukou harmonie, nýbrž může být výsledkem přibližné rovnováhy vnitřních protikladů a konfliktů, které je možné najít ve všech společenských vztazích“.*<sup>2</sup>

Pro zhodnocení klimatu na pracovišti jsem použil metodu pozorování, hloubkových a skupinových rozhovorů.

V teoretické části práce se budu zabývat pojmem vymezení organizace jako celku, její strukturou a také kulturou, která je její nedílnou součástí a ovlivňuje přímo či nepřímo pracovní atmosféru a chování lidí.

Dále se budu zabývat organizačními vztahy po hierarchické úrovni, tedy i úrovni moci, její charakteristiky a vlivy na vznikající konflikty a možnosti jejich řešení ve prospěch zaměstnanců.

Abychom mohli kvalitativně rozvíjet konkrétní oddělení, je nutné zjistit, jaký je současný stav pracovní atmosféry, objasnit obsah práce jednotlivců a celého oddělení a posoudit úroveň komunikace, protože kvalitní komunikace je základem úspěchu a naopak nekvalitní nebo nedostatečná komunikace může oddělení „dokonale“ rozvrátit.

V první kapitole práce popisují obecný koncept organizace, rozdělení moci a vliv organizační politiky na organizaci. Také se zde zabývám teoretickými aspekty možných konfliktů, které na pracovištích vznikají, a které bych pokud možno nejlépe odstranil nebo alespoň výrazně snížil tak, aby konflikty nenarušovaly činnost zaměstnanců a nebyly překážkou ve vývoji oddělení.

V druhé kapitole se zabývám organizační strukturou, pracovními podmínkami, pracovním prostředím a organizační kulturou.

Ve třetí kapitole se vracím k primární otázce a zdůvodnění, proč jsem si vybral téma klima pracoviště a ke způsobu sběru dat a jejich vyhodnocování, protože zde uvádím důvody, které mě vedly k výběru a k cíli této práce.

Čtvrtá kapitola již popisuje konkrétní organizaci, ale především navazuje na teoretickou část, kde objasňuje klima pracoviště zkoumaného oddělení, tedy studijního oddělení Fakulty informatiky.

---

<sup>2</sup> Murphy, R.F. Úvod do kulturní a sociální antropologie 1.vyd. Praha: Slon, 1998. s. 56.

V poslední, páté kapitole, je uvedeno doporučení, vycházející, jak z dlouhodobých zkušeností práce v této oblasti, tak z teoretických možností, jak zkvalitnit činnost tohoto oddělení.

Závěr práce je shrnutím získaných poznatků a uvádím zde i mou představu, jak navázat na téma bakalářské práce, kterou bych chtěl rozvíjet dále i v práci diplomové.

## 2. Formální organizace, pracovní prostředí a organizační rozvoj

V této kapitole popisuji obecný koncept organizace, protože právě organizace je pro mě zkoumanou jednotkou. Touto jednotkou je konkrétní oddělení, které je součástí velké organizace, respektive částí, do které zapadá, neboť Fakulta informatiky je jedna z devíti fakult Masarykovy univerzity.

Definici organizace popsal Musil jako „*celek, ve kterém je více nebo méně účelně propojena jeho funkce (poskytování služeb) s podmínkami, které jsou pro naplňování této funkce potřebné*“.<sup>3</sup>

Mezi tyto podmínky patří zejména **zdroje**, které organizace využívá – tedy personál, informace, finance, sociální kontakty...a **nástroje** – technologie a techniky. Naplňování funkce organizace je podmíněno fungováním „infrastruktury doprovodných služeb“ a jejich součástí jsou například komunikační sítě, účetnictví apod.<sup>4</sup>

Organizace je standardně tvořena formální organizací, která je již stanovena (její struktura). Setkáváme se však, celkem pochopitelně, s organizací neformální, která vzniká jako přirozený následek struktury formální, jak píše Blau a Scott v knize Formal organizations.

**Koncept formální organizace** – o organizacích mluvíme, když se jedná například o firmu nebo instituci jako organizaci. Formální organizací tedy není nějaká komunita, rodina či ekonomický trh. Formální struktura může vzniknout tak, že management organizace vytvoří strukturu, která na první pohled vypadá jako unikátní – a představa je taková, že vše bude fungovat podle plánu. Ovšem taková struktura tímto způsobem fungovat nemusí, protože lidé reagují nevypočitatelně.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.s.22.

<sup>4</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

<sup>5</sup> Blau, M. Peter, Scott, Richard. Formal organizations. A Comparative Approach. San Francisco, Chander Publishing Copany.

V každé organizaci tak může vzniknout neformální organizace, která není determinována danou institucí, naopak, jedná se o samostatnou jednotku.

Vývoj by se však neměl výrazně odlišovat a organizace by se měla vyvíjet společně – a to jak po formální tak neformální stránce.

Formální organizaci není možné pochopit bez zkoumání neformálních sítí v organizaci a proto nelze tvořit struktury formálních organizací bez pochopení těchto souvislostí.

Jako příklad, který souvisí s organizací Fakulty informatiky je formální struktura administrativy studijního oddělení – byrokratický model. Podle autorů je však snaha tuto přísnou byrokratickou direktivu humanizovat vznikem neformálních organizací, které jako důsledek ve skupině postupně vznikají. Nicméně formální struktura organizace je vždy nutná a čím větší bude, tím více byrokratických problémů vznikne a tím více budou vznikat organizace neformální. Nezastupitelný je zde (nekonformní) přístup zaměstnanců.

Studijní oddělení je administrativním aparátem fakulty a dalo by se říci, že jako jeden z celého administrativního aparátu stojí v první linii, přes kterou „musí“ projít všichni studenti a další osoby se studiem nebo prací na fakultě spojené.

Patří tedy do struktury nutné byrokracie, kterou například vymezuje Armstrong podle Webera

**- Byrokratický model organizace**

*„Max Weber razil termín „byrokracie“ jako označení určitého typu formální organizace, v němž neosobnost a racionalita jsou rozvinuty na nejvyšší míru. Byrokracie, jak ji chápal, je nejúčinnější formou organizace, protože je chladně logická a protože jí nepřekážejí v cestě personalizované vztahy a neracionální, emocionální úvahy. Ideál byrokracie podle Webera má tyto rysy:*

- *maximální specializace,*
- *důkladná a detailní definice pracovního místa v podobě povinností, výsad či výhod a mezí,*
- *model vertikální autority,*
- *disciplinovanou ochotu plnit pokyny nadřízených,*
- *politika a její vytváření jsou odděleny od správy, řízení a vykonávání činností,*
- *maximální používání pravidel,*



- *neosobní řízení personálu*“.<sup>6</sup>

*„Formální organizace podle Kellera lze definovat „jako uměle ustanovený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů. Jakmile jsou takové formální struktury v určité oblasti lidské činnosti ustanoveny, dochází u nich k rozvoji procesů, které se modifikují. Některé z těchto procesů podporují strnulost a brání adaptaci organizace na měnící se podmínky, jiné naopak představují způsoby přizpůsobení se novým situacím, podporují účinnost organizace“.*<sup>7</sup>

Byrokracie je vedlejším produktem snahy racionalizovat chod velkých komplexních organizací. Je tedy nutným zlem, ovšem zlem, které je zpravidla přijatelnější ve srovnání s jinými formami způsobů organizace.<sup>8</sup>

Jinou formou organizace mám na mysli například direktivní nebo demokratický způsob řízení.

Weber tvrdí, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sdružených jednotlivců. V rámci své typologie panství pak zkoumá vztahy své nadvlády a podřízení, jimiž je mocenská nerovnost v různých historických a kulturních souvislostech vyjadřována.

Panstvím má na mysli situace, kdy vůle vládce dokáže ovlivňovat jednání ovládaných takovým způsobem, že ovládaní vykonávají příkazy a nařízení vládců jakoby ze své vlastní vůle. Weber rozlišuje tři formy panství: legální, tradiční a charismatické.<sup>9</sup>

*„Všechny se vyznačují obdobnou, hierarchicky členěnou mocenskou strukturou: Vztahy mezi vládci a masou ovládaných jsou zprostředkovány příslušným správním a vojenským aparátem. Mezi sebou se však jednotlivé typy panství liší způsobem, jímž je moc rozdělena mezi vládnoucí menšinu a její mocenský aparát, a zejména obecným principem své legitimacy, tedy principem, na němž je založena jak loajalita aparátu, tak také poslušnost ovládaných“.*<sup>10</sup>

Podle Webera byrokracie rozhoduje dle norem věcného charakteru, a to tak, že jsou v principu aplikovatelné stejně na všechny členy společnosti, na úředníky i spravované. Pravomoc byrokratických úředníků se pohybuje v rámci přesně ohraničených a stálých kompetencí. Normy, které spravuje byrokratická správa, formálně zdůrazňují rovnost všech

<sup>6</sup> Armstrong, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 328

<sup>7</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. s. 13.

<sup>8, 9</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996.

<sup>10</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. s. 20.

členů společnosti a má-li se využít jejich výhod obecnosti, musejí být aplikovatelné na nejrůznější případy.

Tvrdí, že u byrokracie je oproti jiným formám správy optimálně vyvinuta přesnost, rychlost, jednoznačnost, kontinuita, diskrétnost, jednotnost a existuje zde minimum třecích ploch a jsou zde relativně největší úspory na věcných i osobních nákladech.

*„Znaky moderní byrokracie podle Webera:*

- 1. Byrokratická správa je nepřetržitě vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných a více či méně vyčerpávajících pravidel abstraktního charakteru.*
- 2. Členové byrokratického aparátu mají pevně stanovené kompetence, to znamená jasně ohraničené oblasti úřední pravomoci a úředních povinností, které vymezují obsah jejich kvalifikace.*
- 3. Existuje princip úřední hierarchie, který umožňuje kontrolu a dohled vyšších úřadů nad nižšími a naopak právo odvolání či stížnosti nižších úřadů vůči vyšším.*
- 4. Ovládnutí pravidel, na jejichž základě se rozhoduje, vyžaduje zpravidla odborné vyškolení. Znalost příslušných pravidel představuje základ specializovaného vědění úředníků.*
- 5. Úřední jednání je fixováno písemnou formou, přičemž písemná akta zhotovuje štáb podřízených úředníků.*
- 6. Materiální správní prostředky nejsou ve vlastnictví úředníků. Úřední a soukromý majetek je oddělen, právě tak jako je oddělen úřad od bydliště úředníka. Podobně jednoznačně ohraničena je i pracovní doba úředníka ve vztahu k jeho volnému času.<sup>11</sup>*

Byrokracie dle Webera slouží k zajištění nepřetržité činnosti v kterékoliv oblasti a vyžaduje existenci úřadu a úředníků. Máme přitom na výběr mezi správou byrokratickou a správou diletantskou, přičemž jednoznačnou předností správy byrokratické je odborné vědění v příslušné oblasti.

---

<sup>11</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. s. 27

Jde tedy o existenci hierarchicky rozdělených vztahů mezi pracovníky, jasně stanovené kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a taktéž kontrola související s popisem práce a zadanými úkoly.

Podstatnou a běžnou náplní práce je vyřizování záležitostí studentů - jejich žádostí, problémů apod.

Podle Musila za použití Lipského street-level bureaucrats popisuje a řeší dilema mezi poskytováním služby většímu množství klientů nebo zachováním kvality služeb.<sup>12</sup>

*Street-level bureaucrats – „úředníci první linie – podle Lipského jsou to pracovníci veřejných služeb, které jejich zaměstnání přivádí do přímého kontaktu s občany a kteří při výkonu své práce ve velké míře uplatňují nezávislý úsudek.*

*Kdyby na problémy každého klienta reagovali přiměřeně, jejich schopnost vstřícně reagovat by se vytratila, protože na další klienty by nezbyl čas.*

*Úředníci však mohou tomuto tlaku čelit a tuto hrozbu účinně oddalovat – například vytvářením front, řešením potřebnějších případů apod. Někteří klienti nevydrží a tím pádem zbude více času na vyřizování ostatních záležitostí.“<sup>13</sup>*

Z poznatků s prací studijního oddělení, které jsou řešeny a popisovány v poslední části této práce bude uvedeno, zda je možné Lipského model úplně, částečně či vůbec ne aplikovat na toto oddělení. Jde především o rozdělení harmonogramu školního roku a z toho plynoucí škály činností, které je v daném období třeba vykonat.

Podle Blaua a Scotta by se studijní oddělení mohlo řadit do tzv. typu „servisní organizace“, který funguje na přímém kontaktu s veřejností a základním principem je služba klientům. Prospěch není cílem organizace, ale cílem je prospěch veřejnosti a to zejména ve vztahu ke klientovi, pro kterého je podstatný jeho osobní zájem. Problémem však je, že klient někdy nedokáže rozeznat, co je pro něj přínosem.<sup>14</sup>

Důležitým pojítkem mezi vymezením organizace, pro kterou se pro mě tedy stal byrokratický model organizace, je úroveň přístupů mezilidských vztahů na pracovišti. Jedinec na oddělení nemůže pracovat stále individuálně, což by se z práce úředníka mohlo zdát – práce s klienty jako rutina apod. Naopak je třeba spolupracovat, vymýšlet nové návrhy

---

<sup>12</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004

<sup>13</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. 36-37.

<sup>14</sup> Blau, M. Peter, Scott, Richard. Formal organizations. A Comparative Approach. San Francisco, Chander Publishing Company.

a předkládat je k posouzení svému nadřízenému a vedení fakulty. Považuji za nutné, aby i ze strany vedení oddělení a managementu byla snaha vyjít maximálně vstříc, neboť motivace a touha zlepšit či zkvalitnit, tedy změnit pracovní postupy, by měla být prioritou jak pro řadové zaměstnance, tak management. Navíc upřít tuto snahu, snahu podílet se na vývoji organizace, by mohla u zaměstnanců v první linii vyvolat pocit nepotřebnosti spolupodílení se na vývoji a vznik rutinních postupů v pracovních činnostech, tedy bezmyšlenkovité a stereotypní činnosti. Myslím si, že by v tomto případě rostla nespokojenost jak na straně zaměstnanců, tak na straně klientů, v tomto případě studentů fakulty.

Pro tento výčet je vhodné zohlednit úroveň spolupráce, například podle Musila, který tvrdí: *„Aby lidé mohli spolupracovat, potřebují věřit, že lidé kolem chápou alespoň některé události života v organizaci obdobně, a že díky tomu budou při práci s klienty postupovat pro ně srozumitelným způsobem“*<sup>15</sup>

Z toho vyplývají dvě představy:

- smysl a význam pracovních úkolů, problémů nebo situací a jejich řešení, které vycházejí z kolektivně uznávaných hodnot, přístupů, cílů a zájmů.
- představy, o něž se opírá důvěra v předvídatelnost jednání ostatních – tedy jak reagovat na vzniklé události a situace.<sup>16</sup>

V poslední kapitole této práce se budu také věnovat úrovni komunikace, která je pro spolupráci a činnost oddělení, dle mého názoru, zásadní. Dostatečně kvalitní komunikací je možné zabránit, aby jednotlivci uvažovali nesouvisle, respektive aby vystupovali jednotně a ne ve smyslu, že od jednoho zaměstnance se klient dozví nějakou informaci a od druhého zase rozdílnou při položení stejné otázky. To by se jednoduše stávat nemělo a dokonce nesmí! Pokud by úroveň komunikace byla dostačující, byla by, dle mého názoru, nutnost řešení těchto situací minimální. Bohužel však musíme zohlednit i případy, kdy by jednotlivce měl na věc jiný názor a bez ohledu na názor ostatních kolegů, nebo dokonce přímých nadřízených, tento názor i přesto prosazoval veřejně. Tím mám na mysli propagaci názoru směrem ke klientovi. Pokud by se tak přece jen stalo, je třeba operativně řešit s jasným cílem. Toto řešení je tím úspěšnější, čím větší neformální autoritu konkrétní zaměstnanci mají.

Samozřejmě jde i o formu, kterou jednající strany zvolí, protože jak píše Musil,

---

<sup>15</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 27.

<sup>16</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

je vytvořen prostor pro uplatňování svých dílčích představ. „Během své všední práce se všichni snaží najít a využít takové praktiky, které by jim umožňovaly prostřednictvím kolektivních přístupů, zájmů a cílů uskutečňovat jejich osobní nebo subkulturní preference. Práce s klienty jim vždy skýtá prostor, aby mohli uplatnit vlastní úsudek“.

*I při direktivním vymezení úkolů a postupů práce vzniká při rozhodování o způsobu řešení individuálních situací prostor pro nezávislý úsudek řadových pracovníků“.*<sup>17</sup>

*„Každý jedinec nebo malá skupinka uznává kromě kolektivních také vlastní preference, a některé kolektivní představy spíše respektuje než sdílí“.*<sup>18</sup>

Musí však rozhodovat v rámci řádu, který v organizaci existuje.<sup>19</sup>

V každé organizaci hrozí, že budou v rámci pracovních vztahů vznikat konflikty. I na studijním oddělení a v rámci celé organizace konflikty vznikají a je i cílem této práce tyto konflikty objasnit, zjistit příčiny a pokusit se navrhnout taková doporučení, která by mohla konfliktům předcházet nebo je alespoň omezit. Je však třeba rozlišovat o jaké typy konfliktů jde a jaké jsou jejich příčiny. Konflikty mohou vycházet i z organizační moci a politiky organizace a proto v této části vymezím její znaky.

## **1.1. Moc a politika v organizaci**

*„Organizace existují proto, aby plnily své úkoly, a během tohoto procesu lidé nebo skupiny používají moc. Ať přímo nebo nepřímo, použití moci při ovlivňování chování je vše prostupující rys chování organizace, ať už je moc vykonávána manažery, specialisty nebo neformálními skupinami.*

*Moc je zřetelně spojena s postavením a hodností, ale do určité míry je nutné si ji zasloužit. Manažeři dávají rozkazy svým podřízeným, ale získali by od nich více, kdyby dosáhli spíše jejich ochoty spolupracovat než jejich zdráhavého podřízení se rozkazu. Existují však i jiné zdroje moci, a to:*

- *přístup k lidem mající moc. Blízkost nebo přímá vazba obvykle poskytuje lidem širší možnosti vykonávat vliv, ať už skutečný nebo domnělý. To je důvod, proč osobní asistenti nebo sekretářky jsou tak důležití.*

<sup>17</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 29.

<sup>18</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 25.

<sup>19</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

- kontrola nad informacemi. „Znalosti představují moc“, nebo také „Autoritu mají ti, co vědí“. Jestliže lidé vědí, mají lepší možnost kontrolovat události nebo – jestliže chtějí hrát roli v politice – vložit svůj paprsek do kol jiných lidí.
- kontrola nad výsledky. Moc získává ten, kdo má pod kontrolou to, čeho organizace dosahuje. Když odbory stávkují, uplatňují tento druh moci.
- kontrola nad zdroji. Moc získává ten, kdo má pod svou kontrolou zdroje, které ostatní potřebují, například peníze, pracovníky, informace, zařízení nebo služby – osoba v tomto postavení bude mít moc.
- kontrola nad odměnami a tresty. Lidé mají moc, mohou-li udělovat odměny nebo tresty nebo ovlivňovat někoho, kdo má odměny nebo tresty pod kontrolou.
- odbornost. Lidé získávají a udržují si moc, pokud mohou ostatní lidi přesvědčit o tom, že jsou odborníci.

*Moci nad jinými lidmi může určitá osoba dosáhnout, jestliže se lidé identifikují s tím, co tato osoba dělá, nebo dokonce identifikují se přímo s touto osobou. To je to, co charismatičtí a vizionářští vůdci dosahují pomocí nadšení, horlivosti, strháváním lidí a pouhou silou osobnosti“.*<sup>20</sup>

Moc můžeme rozdělit do několika typů:

- **organizační moc**

*„Robbins definuje moc jako „možnost, že A musí ovlivňovat chování B tak, aby B dělal něco, co by jinak nedělal“. Klíčovým výrazem je zde „vliv“, ačkoli jde pouze o možnost, která nemusí nastat“.*<sup>21</sup>

Moc, ať už ji hodnotíme z jakéhokoli pohledu vychází vždy z několika zdrojů moci.

Podle Frenche a Ravena můžeme stanovit pět zdrojů moci:

1. Donucovací moc závisí na strachu – a v úsloví „cukr a bič“ představuje bič – nebo umožňuje postihy a v tomto svém extrému by mohla zahrnovat psychické týrání.
2. Odměňující moc představuje „cukr“, tedy podnět k chování konkrétním způsobem.

<sup>20</sup> Armstrong, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 351 – 352.

<sup>21</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 195.

Jedná se o moc, která je odvozena z vlastnictví jednotlivce nebo skupiny a z kontroly nad organizačními prostředky. Odborná moc znamená vliv, který lze nabýt získáním speciálních znalostí a dovedností. To se může například týkat jednotlivců s mimořádnými technickými dovednostmi a nemusí nezbytně souviset s jejich pozicí ve formální hierarchii.

3. Zákonná moc nebo poziční moc – znamená moc pocházející z formální pozice v organizaci. V byrokraciích nebo vojenských službách je poziční síla zvláště důležitá, protože hodnota je výrazem důležitosti.
4. Osobní moc vychází z obdivu a úcty k jednotlivci. Charisma, tedy „osobní půvab“, může být příkladem přívrženců a tak dát možnost vedoucím osobnostem uplatnit moc nad podřízenými“. <sup>22</sup>

*„Robbins rozlišuje zdroje moci a prostředky k uplatnění vlivu, které označují jako „základy moci“. Například, jak pozice v hierarchii, tak odbornosti jednotlivce jsou zdroje moci, zatímco přesvědčovací schopnosti, znalosti a odměna jsou nástroje nebo základy moci. Obrázek zobrazuje rozdíl mezi zdrojem moci a nástroji nebo mechanismy používanými k uplatnění moci“.* <sup>23</sup>

**Základy moci** – řízení rozpočtu, řízení odměn, přesvědčování, nařízení a postupy, fyzické vzeštění nebo hrozba, charisma.

**Zdroje moci** – hierarchická pozice, odbornost, donucovací moc, zákonná moc, osobní moc.

#### - **skrytá moc**

*„Moc může být průhledná, dokonce i jasná, nebo neviditelná a skrytá. Má se například za to, že mnoho manažerů řídí informace zrychlováním nebo zpomalováním jejich rozšiřování. Když se odpírá přístup, uplatňuje se moc.*

*Skrytá moc lze použít záporně nebo k obraně. Bylo například zjištěno, že pracovníci mohou stanovit tempo, v němž probíhá výroba, mohou zvýšit nebo snížit rychlost práce, přičemž stále vzbuzují dojem, že jsou vytíženi. Podřízení neodmítají často otevřeně vyhovět, ale místo toho naoko podporují nové myšlenky, někdy je schvalují, aniž by o nich byli přesvědčeni nebo měli zájem o jejich přednosti, a v nejlepším případě dočasně mění své veřejné chování. Tím je*

---

<sup>22</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 195 – 196.

<sup>23</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 196.

vyjádřeno uplatnění skryté moci“.<sup>24</sup>

- **bezmocnost**

„Bezmocnost, skutečný nebo vnímaný stav s malou mocí nebo bez moci, je organizační skutečností pro mnohé.

*Pocit bezmocnosti je funkcí:*

- výraznosti touhy nebo potřeby jednotlivce vlastnit moc
- vnímané moci hráčů uvnitř pracovního prostředí jednotlivce tváří v tvář jejich vlastní moci, tedy vnímané relativní moci“<sup>25</sup>

- **posílení moci**

„Posílení moci se objevuje tam, kde pravomocí k rozhodování a řešení organizačních problémů jsou pověřeni podřízení. Má se za to, že udělení moci pracujícím v organizaci by mělo zvýšit flexibilitu, rychlost rozhodování a motivaci personálu.

*Odměna vyplývající z osobního řízení a následovně ze skutečné nebo vědomé účinnosti zlepšuje motivaci“.*<sup>26</sup>

- **mezioborová moc**

Saunders a jiní ukazují, že moc na úrovni oddělení pochází z pěti možných zdrojů. Tyto zdroje moci se mohou překrývat. Patří mezi ně:

1. Závislost – když oddělení A je závislé na oddělení B kvůli informacím nebo jiné spolupráci proto, aby mohlo vykonat svůj vlastní úkol a být efektivní, má oddělení B zdroj moci vůči oddělení A.
2. Stěžejní úkol – je měřítkem důležitosti práce oddělení vzhledem k nejdůležitějším cílům organizace. Jiným způsobem ji lze považovat za měřítko postradatelnosti pro organizaci.
3. Finanční prostředky – oddělení, která vytvářejí své vlastní finanční prostředky, zvláště

---

<sup>24</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 198 – 199.

<sup>25</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 200.

<sup>26</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 201.



vytvářejí-li nadměrné příjmy, budou (při rovnosti ostatních prostředků) z těchto zdrojů moci zcela zřejmě těžit. Naopak oddělení, která vytvářejí nízké příjmy, mohou být závislá na jiných odděleních.

4. Neudržitelnost – týká se otázky stěžejního úkolu. Udržitelnost měří, jak snadné by bylo zajistit fungování oddělení prostřednictvím oddělení jiných.
5. Zvládnutí nejistoty – oddělení, která mají schopnost ostatním zmenšit nejistotu, získají moc. Toto oddělení může chránit, pokud si to přeje, ostatní oddělení před skutečností a nejistotami.<sup>27</sup>

*„V některých organizacích se zdá, že mnozí zaměstnanci usilují o stejné cíle, zatímco v jiných existuje mezi rozdílnými stranami značné a trvající napětí. Když si organizace stanoví a vyjasní cíle, stabilní a předvídatelné okolní prostředí, řídící zaměstnance a podmínky týmové práce, bude konflikt méně zjevný než v organizaci, kde jsou pevně zakotvené hierarchie a jiná strukturální rozdělení, kde se bojuje o moc, existují násobné a nejasné cíle a okolní prostředí je složité a dynamické“.*<sup>28</sup>

Moc v organizaci může být ovlivňována několika faktory, které je třeba v souvislosti s tématem klima pracoviště také formulovat. Moc je spojena s politikou organizace a konfliktem, který při uplatňování moci musí zákonitě vzniknout. Vztah mezi politikou a konfliktem přibližuje následující popis.

### ***„Politika (pohnutky a zájmy)***

*Moc a politika jsou nerozpletně promíchány a v každé organizaci budou nutně existovat lidé, kteří chtějí dosáhnout svého uspokojení tím, že získají moc, ať už legitimně nebo nelegitimně. Organizace tvoří jedinci, kteří na jedné straně předstírají úsilí o dosažení společných cílů, ale současně jsou hnány svými vlastními potřebami dosáhnout svých vlastních cílů“.*<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003.

<sup>28</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 194 – 195.

<sup>29,30</sup> Armstrong, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 352.

## 1.2. Konflikty v organizaci

*„Konflikt v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členstvu.*

*Konflikty také vznikají, když dochází ke změnám, protože ty mohou být považovány za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo když existuje nespokojenost – ta může vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik. Konflikty nemusíme odsuzovat. Jsou nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a mohou (a měly by) být využívány konstruktivním způsobem“.*<sup>30</sup>

Z uvedené citace vyplývá, že konflikty jsou přínosem, pokud jsou řešeny konstruktivně.

### **„Organizační politika**

*Konflikt, moc a politika úzce souvisí s organizační skutečností. Konflikt může vzniknout například jako důsledek rozdílů moci a politické činnosti a následovně může vyžadovat použití moci a politického umu jako pomocného prostředku k řešení nebo zvládnutí skutečných nebo možných konfliktů.*

*Politická činnost funguje jako zprostředkovatel a je v organizacích všudypřítomná a typická. Může mít a mívá jak kladné, tak záporné důsledky. Politická dovednost má značnou hodnotu, použije-li se k vytvoření změny, k získání souhlasu s novými a vhodnějšími postupy činnosti nebo ke zvýšení uspokojení z práce a zlepšení morálky“.*<sup>31</sup>

### **„Organizační konflikt**

*Konflikt se zrodí tehdy, když si nejméně jedna strana uvědomí, že konflikt existuje, a tam, kde zájmy nebo záležitosti této strany mají být nebo byly zrazeny nebo zmařeny. Konflikt se objevuje mezi jednotlivci, skupinami a odděleními, je tedy proto jak vnitroskupinovou, tak meziskupinovou skutečností. Konflikt je běžný mezi jednotlivci ve stejném oddělení nebo ve skupině, mezi zaměstnanci na různých úrovních organizace, mezi lidmi s rozdílnými úlohami a odpovědnostmi nebo dále mezi blízkými spolupracovníky.*

*Konflikt je nevyhnutelný – je výsledkem vzájemného působení jednotlivců a skupin*

---

<sup>31</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 195. s. 204.

v organizaci. *Vzájemné působení je organizační nutností (bez něj by organizace nebyla). Příčin konfliktu je mnoho a jsou různé. Řadí se mezi ně:*

- 1. Rozdíly v postavení, často vytvářené rozdíly zákonné nebo hierarchické moci, vytvářejí bariéry komunikacím, podporují pocity nespravedlnosti a způsobují následné neshody, které mohou vést k nejasnostem a zmatku týkajícím se odpovědnosti.*
- 2. Nedostatek prostředků, jako například šance na povýšení, vyplácení prémie a rozpočet oddělení, vytváří soupeření, které se často vystupňuje až v konflikt.*
- 3. Komplexní organizační struktury nebo uspořádání často vytvářejí závislost jedné skupiny nebo jednotlivce na jiných.*
- 4. Cíle a úkoly jednotlivců a skupin mohou vejít vzájemně přímo do konfliktu ve stejné organizaci. Hra s nulovým výsledkem může nastat tehdy, když výhra mužstva A je prohrou mužstva B.*
- 5. Rozdíly v názorech a vlivu vytvářejí neshody a situace výhra – prohra.*
- 6. Hybnost v okolním prostředí a následné organizační reakce mohou vyvolat konflikt mezi jednotlivci a skupinami“.*<sup>32</sup>

Organizace je nutno analyzovat v rovině dílčích cílů jejich členů a jejich různé schopnosti vnutit své preference také ostatním.

Tzv. teorie konfliktu zde obecně pohlíží na organizaci jako na arénu, v níž probíhá konfrontace protikladných zájmů. Výchozí jednotkou jsou jednotlivci a celé skupiny sledující ve střetávání se s druhými své vlastní zájmy.<sup>33</sup>

Dle této teorie je možné vymežit tři formy organizace:

- 1. Stmelujícím prvkem je osoba charismatického vůdce, jež celou skupinu emotivně stmeluje. Křehkost této formy organizačního pouta je dána pomíjivostí života nezastupitelného vůdce.*
- 2. Stálejší formu organizace představuje tradiční forma panství, kde v přístupu k loajalitě jsou již vztahy trvalejší, založené na vlastnických a mocenských zájmech. Loajalita je vyjadřována prostřednictvím ceremoniálů, které charakterizují prvky trvalosti*

---

<sup>32</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 195. s. 205 - 206.

<sup>33</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996.

a nezpochybnitelnosti jednou založených osobních vztahů a pout.

3. Neosobní byrokracie soustředěná kolem formálních pozic, které jednotlivci obsazují pouze dočasně. Základním pilířem je vědění, že každý člen organizace je pouze dočasným, odvolatelným a nahraditelným držitelem propůjčené úřední pozice.<sup>34</sup>

Vznik konfliktu by měl vést ke snaze zvládnutí konfliktu. *„Zatímco organizační teorie došla k závěru, že konflikt je nevyhnutelný, teorie řízení a řídicí pracovníci se zabývají požadavkem, aby konflikt na pracovišti byl zvládnutelný a řešitelný“.*<sup>35</sup>

Zaměstnanci organizace si také musí vytyčit jasná pravidla jednání. Jak uvádí Musil: *„Pravidla jednání jsou ustálené představy jedinců a podskupin, které jsou založeny na zvyku předvídatelně reagovat na podobně vnímané události – tzv. uznávaná pravidla jednání a to zejména u způsobů rozhodování o cílech a úkolech, pracovních postupů, dělby úkolů a způsob jejich plnění“.*<sup>36</sup>

Pravidla se samozřejmě nestanoví jen tak, že by nějak vznikla a vyvstává tedy otázka, kdo smí nebo kdo má právo tato pravidla stanovit.

Podle Musila uznávaná pravidla jednání do značné míry určují struktury moci a z těchto uznávaných představ o tom, kdo nebo s kým má rozhodovat o cílech, úkolech, pracovních postupech plyne, jak bude rozdělena v organizaci moc a kdo se o ni bude dělit.<sup>37</sup>

*„Pravidla jednání, jimiž se pracovníci organizace ve vzájemných kontaktech a kontaktech s klienty řídí, tedy vymezují mocenské vztahy uvnitř organizace i mezi pracovníky a jejich klienty.*

*Držitelé moci získávají přístup k informacím, uzavírají mezi sebou koalice a svými rozhodnutími si řadu lidí zavazují a získávají tak jejich budoucí podporu“.*<sup>38</sup>

Konfliktní situaci je třeba rozumným způsobem řešit – není možné konflikt přecházet, nevěnovat se příčinám nebo jej dokonce neřešit vůbec. Konflikt je třeba zhodnotit a pokusit

---

<sup>34</sup> Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996.

<sup>35</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 207.

<sup>36</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 30.

<sup>37</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

<sup>38</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 32.

vyřešit či alespoň dojít k určité míře kompromisu. Nevyřešený konflikt se totiž může stát jedním z faktorů, který může přispět k destrukci organizace nebo jejich oddělení. Brooks uvádí pět způsobů zvládnání konfliktů:

1. *„Vyhybání – jedna nebo více stran v konfliktu se snaží vyhnout se konfliktu, potlačit jej nebo jej ignorovat. Tento přístup nemůže vést k řešení konfliktu, a jsou-li prvotní příčiny typické a pravděpodobně budou znovu očividné, vyhybáním se konfliktu bude dosaženo velmi málo nebo dojde ke zhoršení situace.*
2. *Ochota spolupracovat – jedna strana dává přednost zájmům jiných a potlačuje své vlastní zájmy, aby zamezila vznikajícímu konfliktu. Znovu platí, že pokud příčiny konfliktu jsou typické, nebo trvalé, nemůže tato ochota spolupráce nikdy tyto prvotní problémy vyřešit. Strana ochotná spolupracovat bude následkem toho podávat horší výkon.*
3. *Kompromis – zdá se být optimálním řešením. Každá strana se něčeho vzdá a po vyjednáváních a rozpravách se často přijme střed. Avšak při kompromisu obě strany něco ztrácejí; možná existuje lepší možnost.*
4. *Konkurence - stav, v němž obě nebo všechny strany nespolupracují, místo toho se snaží prosadit své vlastní zájmy a cíle. Tím vznikají vítězové a poražení. Výsledné mocenské hry, dysfunkční chování a neexistence spolupráce mohou způsobit škodu organizaci nejméně jedné ze stran. Dokonce i "vítěz" může být v tomto procesu poškozen.*
5. *Spolupráce - z hlediska jednotlivé strany i z hlediska organizačního je pravděpodobně optimálním řešením. Strany jsou tváří v tvář rozdílnosti názorů a společnými silami je vyřeší, vymýšlejí se neobvyklá řešení a následuje zvýšení hodnot - dosáhlo se úspěšného výsledku.*

*Neodmyslitelnou je v tomto modelu pravděpodobnost, že si jednotlivci a skupiny vybírají určitý styl řízení po zvážení faktorů vyplývajících ze situace. Zatímco organizační zkušenost může nepochybně umožnit jednotlivcům lépe pochopit konfliktní situaci a přiměřeně zareagovat, mnozí jednotlivci mají styl, kterému dávají přednost. Například některým lidem, ať už na pracovišti nebo doma a ve svém společenském životě, prospívá konkurence, a dokonce i konflikt“.*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 209 - 210.

V jakékoli organizaci je však třeba počítat, i při nejlepší vůli, se střetem. Tím mám na mysli nejen střet konfliktu zájmů, které byly popsány v teorii organizační moci, ale i střet kultur a jejich vliv na výkonnost organizace.

Jestliže je obsah organizační kultury homogenní, tj. sdílejí-li lidé v organizaci vesměs stejné základní předpoklady, hodnoty a normy chování, má kultura organizace silný směřující a harmonizující vliv, projevující se v podobě hladkého a bezkonfliktního průběhu komunikace a rozhodování. V praxi je však tomu tak poměrně zřídka.

Vzhledem k tomu, že větší organizace jsou strukturovány do dílčích jednotek, mohou zde vznikat relativně samostatné kultury těchto dílčích celků, označované jako subkultury.<sup>A</sup> V těchto vzniklých subkulturách mohou taktéž vznikat střety v rámci subkultur organizace.

*„Vznik profesionálních či funkčních subkultur v rámci organizace je přirozeným jevem, neboť subkultury se vyvíjejí jako důsledek odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu uvažování lidí, kteří v nich fungují. Lidé ve funkčně odlišných odděleních sdílejí odlišné zážitky a zkušenosti a setkávají se s odlišnými druhy problémů, které musí řešit. Subkultura, která se přitom utváří, je pro ně zdrojem identity a emocionální pohody.*

*Pro výkonnost organizace nemusí být existence subkultur sama o sobě kontraproduktivní. Určitá míra konfliktů a „napětí“ mezi jednotlivými funkčními, profesionálními či věkovými subkulturami je dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému. K tomu však může dojít pouze tehdy, je-li charakter konfliktů věcný, míra konfliktů „zdravá“ a jsou-li dané konflikty řešeny konstruktivně, s vědomým a respektováním společných cílů. Zdrojem harmonizace a soudržnosti organizace bývá v takovém případě existence dominantní kultury, kdy jednotlivci sdílejí dominantní hodnoty a normy organizace simultánně s hodnotami a normami jejich subkultury, která není s dominantní strukturou v konfliktu. Pokud ovšem sdílená dominantní kultura neexistuje, stává se, že se jednotlivé subkultury dostávají do konfliktu a jejich střet je překážkou určité integrace a koordinace uvnitř organizace. Myšlení a chování lidí v organizaci není harmonizováno prostředím „společného“ my, ale rozděluje je vnímání ve smyslu „my“ a „oni“. „Oni“ jsou pak obvykle příčinou problémů, protože*

---

<sup>A</sup> Subkultura – je „kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a oficiální kultury“.

*správné a morální je to, co děláme „my“.*<sup>40</sup>

Střet subkultur může dokonce vyústit do konfliktů mezi subkulturami.

Jak uvádí Brooks: *„Běžnějšími, než konflikty, které existují mezi odděleními v jakékoli organizaci, jsou spory mezi rozdílnými organizačními subkulturami. Neodmyslitelnými kvalitami subkultury jsou kolektivní normy, chování a hodnoty. Pospolitost nejlépe zajišťuje základ moci. Neslučitelní jedinci, ať už na pracovišti nebo v široké společnosti, postrádají moc“.*<sup>41</sup>

*„Pocit užitečnosti, tvoření něčeho nového, směřování k určitému cíli a jeho dosažení je nezbytné. To jsou základní lidské potřeby. Následkem jejich zanedbání je nuda a ta nejbolestivější a nejvíce oslabující lidská zkušenost - ztráta zájmu. Lidé, kteří ztratí svoje životní zájmy, jednoduše slábnou. Trpí těžkými depresemi, sebelítostí a různými fyzickými příznaky“.*<sup>42</sup>

*„Ztráta zájmu o práci a duševní lhostejnost se nakonec projeví ve velkých organizačních problémech jako jsou absentérství, nekvalitní práce a časté změny zaměstnání“.*<sup>43</sup>

Takový člověk však může doslova ztratit i schopnost pracovat. To vše má kumulativní průběh, začíná malými varovnými signály, které když se ponechají bez povšimnutí, mohou přerůst v hlubokou a trvající hrůzu z toho, že člověk má jít do práce.

To je jeden ze scénářů, který nesmíme zásadně dopustit. K tomu, aby se člověk do podobné situace dostal, stačí právě zmiňované konflikty a pokud nejsou řešeny, můžou ze zaměstnaného člověka udělat také nezaměstnaného, navíc i nemocného. V dnešní době se neustále hovoří o stresu z pracovního vypětí. Na vzestupu je stále více populární kariéra a jiné aktivity nad plánováním rodiny. Častým důvodem je nejen snaha o hmotné zabezpečení sebe sama, ale i touha po úspěchu. „Hráčem“ proti tomuto postupu je však často stres, který může nakonec zvítězit a proto je nutné s ním počítat a co nejlépe se na něj připravit. Stres z práce, konflikty mezi zaměstnanci apod. je docela snadné předpovídat, a proto jej zmiňují i v této práci. Samozřejmě špatné pracovní podmínky nemusí nutně vyvolávat stres a stresové

---

<sup>40</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 64.

<sup>41</sup> Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 232.

<sup>42, 43</sup> Potterová, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997. s. 15.

prostředí se může projevit i jinak, než by se na první pohled mohlo zdát – lelkování na pracovišti, proceduralizace postupů, vytváření front apod., ale v souvislosti s prostředím na studijním oddělení se budu věnovat především stresovým a tedy zátěžovým situacím.

Pochopitelnou snahou je uvědomit si, co to vlastně, ten často zmiňovaný stres na pracovišti, je.

*„Stres je fyzická reakce na určitá setkání s okolím. Změna příjemná i nepříjemná je jedním ze stresujících činitelů. Změna vyžaduje přizpůsobení, nejistotu, vyvolává pochyby. Změna nás ohrožuje, protože se nám nemusí líbit to, co se stane.*

*Když se setkáme se stresujícím činitelem, základní operační systém reaguje tím, co se nazývá „souborem obecných adaptačních pochodů“. Existují tři stadia: poplach, odpor nebo přizpůsobení a vyčerpání“.*<sup>44</sup>

*„Výzkum stresu rozlišuje dvě rozdílné formy účinku:*

*„eustres“ (řecké „eu“ znamená dobrý, normální, zdravý) a „dystres“ (řecké „dys“ poukazuje na poruchu).*

*Stresovým podrážděním je každý podnět, který organismus nutí k reakci a přizpůsobení. Zda je stresové podráždění pocíťováno jako „útok“ (dystres) a uvádí do chodu mechanismus boje a útěku, závisí ve skutečnosti na tom, jestli je toto podráždění pocíťováno jako nepříjemné nebo znepokojující“.*<sup>45</sup>

Při hodnocení míry stresu se v literatuře setkáme s odlišným pojetím a dokonce i s různými pojmy. Například se zde mluví o míře stresu a zdůrazňuje se, že určitá míra stresu je vždy potřebná a člověk bez ní nemůže existovat. Jiní autoři nazývají stres nižším působením úzkostí.

Z hlediska vedení pracovního týmu mluvíme v této souvislosti o demokratickém stylu řízení. Šéf nejen práci zadává, ale také ji kontroluje a je v neustálém kontaktu s podřízenými. Naslouchá nápadům, společně je zvažuje a vytváří podmínky pro jejich realizaci. Nejen oznamuje, ale i vysvětluje, proč se určité řešení nepoužije. Musí umět ocenit zásluhy podřízených a přiznat vlastní chyby a samozřejmě měl by také dobře znát sám sebe - viz styly vedení, které v této práci uvádím.

---

<sup>44</sup> Potterová, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997. s. 96.

<sup>45</sup> Franková, Angela. Buď fit i v zaměstnání: kondiční program pro tělo i duši. 1. vyd. Praha: Motto, 1995. s. 29.



Stres vyjadřuje i určitou míru strachu – velmi těžko se dá zobecnit, spíš vychází z celkové situace klimatu v organizaci a zejména mírou schopnosti obrany proti stresu u jednotlivce.

Jak uvádí Potterová: „*Strach je zvláštním druhem stresu, který se vyznačuje zvýšenou aktivací, negativními pocity a silnou touhou utéct od obávaného předmětu. Je vždy nepříjemný*“.<sup>46</sup> Ovšem pokaždé, když se ze strachu něčemu vyhneme nebo utečeme, posilujeme jeho sílu.

## 2. Organizační struktura

Obecný koncept organizace byl již popsán. Nezbytností, vzhledem k tématu klimatu pracoviště, je vytyčení pojmu struktury organizace – a to nejen její formální strukturu. Pracoviště není jen jeho „robotická“ struktura, představuje především pracoviště jako společenství. Jestliže může struktura ovlivnit systém činnosti a volby správných postupů na oddělení, je třeba ji dokázat nejen popsat, ale také umět navrhnout takovou strukturu, která by v daném případě byla pro oddělení nejvhodnější.

*„Pracoviště je společenské prostředí. Úspěch v práci vyžaduje více, než jen splnění úkolů. Jen málokdo dokáže zvládat svoje pracovní úkoly nezávisle na ostatních lidech. Práce je většinou komplikovaným prolínáním mnoha činností i funkcí. Spolupracujeme ve skupinách, které se spojují a zase rozcházejí. Každým okamžikem musíme kultivovat naši spolupráci. Úspěch ve většině zaměstnáních znamená vybudování produktivních vztahů.*

*Můžeme zlepšit své pracovní výkony s tím, že vybudujeme síť spojenců. Spojenci nemusí být nezbytně naši kamarádi či přátelé. Jsou to lidé, se kterými sdílíme některé priority, na které se můžeme spolehnout, že nám pomohou. Poskytnou nám potřebné informace, spojí se správnými osobami a otevřou dveře k cenným zdrojům“.*<sup>47</sup>

Z tohoto pohledu je jasné, že organizace je strukturou a tato struktura určuje pravidla, která slouží k vymezení pracovních činností.

*„Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury,*

---

<sup>46</sup> Potterová, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997. s. 119

<sup>47</sup> Potterová, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997. s. 138.

*kerou Child (1997) definoval jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se opakující rysy, které pomáhají formovat chování jejich členů“. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno.*

*Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení – „příkazový řetězec“- a tak vysloveně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu za co“. <sup>48</sup>*

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Organizační struktura umožňuje:

- činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit oddělení
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti oddělení členům a skupinám
- koordinaci činnosti různých složek oddělení a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení se změnám v okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením formální organizace. Ta řeší řízení ve formální rovině - určuje, kdo se bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů.

Lidé vnášejí do své práce řadu osobních citů (radost, nechuť, nezájem, lásku, koníčky apod.) a potřeb (sebeuplatnění, moc, jistotu atd.). Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po přísně formální linii - častěji než se svými spolupracovníky se stýkají s pracovníky z jiných

---

<sup>48</sup> Armstrong, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 338 - 339.

organizačních útvarů. Ve své práci se řídí radami lidí, kterých si váží, více než radami svých nadřízených. To je neformální organizace.<sup>49</sup>

Lidé v organizaci si tedy musí stanovit jistá pravidla jednání. Důvody objasňuje například Musil, podle něhož jsou pravidla jednání ustálené představy jedinců a podskupin, které jsou založeny na zvyku předvídatelně reagovat na podobně vnímané události – tzv. uznávaná pravidla jednání a to zejména u způsobů rozhodování o cílech a úkolech, pracovních postupech, délky úkolů a způsobu jejich plnění.<sup>50</sup>

*„Z hlediska vzájemné souhry je důležité, aby pracovníci věděli, jaké postupy práce s klientem mohou očekávat od svých kolegů.“* Musil rozdělil tyto postupy na dva typy pravidel: *“Pravidla přístupu ke klientům a uznávané metodické postupy“*.<sup>51</sup>

***Pravidla přístupu ke klientům*** – jak zvládat běžné pracovní podmínky při práci s klientem – pracovníci si zvyknou rozdělovat klienty stereotypně podle snadno rozpoznatelného znaku – na „hodné a nehodné“ pozornosti a podle toho s nimi jednájí a chovají se k nim“. <sup>52</sup>

***Uznávané metodické postupy*** – pracovníky organizace společně uznávaná pravidla při řešení různých úkolů. *„Uznávaná pravidla jednání, jaká pomáhají udržovat stabilitu struktury interakcí“*.<sup>53</sup>

I když se z velké části zdá být logické, že standardní řešení denní činnosti je stereotypní, a není třeba učit se novým věcem a pracovat na sobě, měla by organizace i její oddělení naopak vyvíjet snahu o zkvalitnění svých služeb a tedy o organizační rozvoj.

Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem je zabezpečit promyšlený přístup, jakým lidé vykonávají svou práci a vzájemně se ovlivňují s jinými lidmi.

Metody a typické aktivity organizačního rozvoje jsou:

- zavádění nových struktur nebo postupů
- práce s týmy na jejich rozvoji
- zabývání se meziskupinovými vztahy buď podobě definování rolí nebo v podobě

<sup>49</sup> Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001.

<sup>50</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

<sup>51, 52, 53</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 30 - 32.

## řešení meziskupinových konfliktů

- různé vzdělávací aktivity zaměřené na dosahování hlubších osobních vědomostí a vyšších dovedností

Uvedené metody a aktivity jsou užitečné v provázanosti s tím, kde se vyskytují zkoumaní pracovníci a jaké aktivity mohou být zdrojem organizačních konfliktů. Reakce na změnu mohou být různé – někoho změna motivuje, jiný se zase snaží klást změně odpor, protože má svůj stereotyp již zažitý a nechce nic měnit. To může být způsobeno i nejistotou a strachem z nových věcí, novými technologiemi apod. A nebo jde prostě jen o pohodlnost zaměstnance. Proto je nutné potřebu změny, nových možností lidem vysvětlit a to pokud možno nejlépe tak, aby oni sami měli snahu změnu přijmout a ne ji hned zavrhnout. Časem totiž přijdou na to, že jejich snaha nevyzněla naprázdno, a že si třeba díky naučení se novým věcem zlepšili pracovní výkonnost tím, že nové znalosti již umí použít i v praxi.

*„Systém vzdělávání pracovníků vychází z personální strategie a politiky, jeho cílem je posilovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků, jejich flexibilitu a připravit pracovníky pro budoucí potřeby organizace. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje orientaci pracovníků, prohlubování kvalifikace, přeškolení, vedle rozvoje odbornosti sleduje rozvoj osobnosti, zaměřuje se na specifické skupiny pracovníků. Vzdělávání může probíhat jako krátkodobé i dlouhodobé, důraz je kladen na systematické vzdělávání pracovníků v organizaci. Proces realizace vzdělávání zahrnuje identifikaci potřeb, plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků, obsah školení, metody školení), realizaci vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání“.*<sup>54</sup>

*„Typický rozvoj organizace zahrnuje identifikaci problému, diagnózu organizace, zpětnou informační vazbu, určení strategie změny, zásahy a měření a vyhodnocování změny úsilí. V praxi se používá pro zvýšení organizační efektivnosti a účinnosti řada programů rozvoje organizace“.*<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> <http://andragogika.ff.cuni.cz/files/kocBC>

<sup>55</sup> Wehrich, Heinz, Koontz, Harold. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 419.

## 2.1. Pracovní podmínky a prostředí práce

Každá organizace je tvořena sítí zaměstnanců, kde každý z nich je individuální osobností, ale na všechny působí pracovní prostředí a podmínky práce rovným dílem. Není-li člověk spokojen, je pravděpodobně ve stresu a v žádném případě to neprospívá jak jemu samotnému, tak celé organizaci.

Jak uvádí Hüttlová: „*Současný člověk potřebuje od svého zaměstnání nejen dobrý plat a sociální jistotu, ale také možnost ovlivňovat svoji práci, být dobře informován, dobře hodnocen a uznáván*“.<sup>56</sup>

Základní důraz je kladen na aktivní působení všech účastníků pracovního procesu. Vychází z předpokladu, že kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou ochotni přebírat odpovědnost, rychleji a samostatně reagovat na různé situace a navrhnout účelné změny.

„*Podle studie prof. Eltona Mayo, které probíhaly s krátkým přerušením od roku 1927 do roku 1939 se zjišťovalo, jak působí změny pracovních podmínek na pracovní výkon. Výsledkem byl překvapivý závěr, že tyto změny (osvětlení, přestávky, stravování apod.) jsou méně významné než vzájemné vztahy mezi spolupracovníky a uspokojování sociálních potřeb hraje z hlediska motivace lidí významnou roli.*“<sup>57</sup>

Již jsem zmínil koncept Lipského Street-level bureaucrats, který ve své knize uvedl Musil, který přímo odkazuje na byrokratickou organizaci, kam tedy patří i studijní oddělení Fakulty informatiky.

V souvislosti s pracovními podmínkami a možností vzniku konfliktů zde nastiňuji problémy, při kterých se řadoví pracovníci, tedy i referenti studijního oddělení, každý den setkávají.

Běžným problémem, který před pracovníky vyvstává, je, když kvůli nepříznivým pracovním podmínkám nemohou se svými klienty jednat tak, jak by si představovali, nebo když v daných pracovních podmínkách nemohou uplatnit odlišné, stejně přijatelné, ale těžko slučitelné postupy. Klientů je tolik, že není čas je pořádně vyslechnout.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 9.

<sup>57</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 8.

<sup>58, 59</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

Úředníci se setkávají s problémem nedostatku času a také nevstřícných klientů. Musí však respektovat zákony a současně být loajální vůči svému zřizovateli, nadřízeným, kolegům, klientům i veřejnosti – a každý chce něco jiného.<sup>59</sup>

V tomto ohledu je nutné připomenout, že práce na studijním oddělení musí být selektována na část, kterou je možné věnovat přímé práci s klienty v úředních hodinách, a jako nepřímou v neúředních hodinách. Oddělení je sice „úřadem“, není však v silách vedení fakulty (ani to není v jejím zájmu) neumožnit řešení záležitostí studentů a jiných subjektů mimo úřední hodiny. Studenti jsou jasně informováni o možnosti domluvit se předem na konzultaci, ale děje se tak v minimu případů. Často pak dochází ke zbytečným konfliktům:

- student X referent
- referent X referent
- a samozřejmě referent X vedoucí oddělení

V závěrečné kapitole bude těmto konfliktům věnována patřičná pozornost.

*„Pracovní prostředí a podmínky práce představují předpoklady pro výkon práce. Pracovní podmínky tvoří faktory - pracovní úkoly (činnosti) a jejich dílčí parametry, podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce, podmínky hygieny a bezpečnosti práce a sociální podmínky práce. Podmínky pracovního prostředí působí (pozitivně či negativně) na člověka, na jeho zdravotní a psychický stav. Podmínky pracovního prostředí tvoří prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky (světelné a zvukové podmínky na pracovišti, vibrace a otřesy, barevné řešení pracoviště, mikroklimatické podmínky), podmínky bezpečnosti práce (zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracovníků), zdravotně preventivní péče o pracovníky (zohledňování zdravotního stavu pracovníků, preventivní prohlídky), hygienické podmínky, estetické podmínky (budovy, pracovní prostory), organizační podmínky práce (organizace pracoviště - vybavení, uspořádání, rozmístění, obsluha pracovišť, organizace práce - pracovní doba, pracovní režim), sociálně psychologické faktory (sociální klima v organizaci a v pracovní skupině, vztahy mezi lidmi)“.*<sup>60</sup>

Samotné oddělení si v průběhu činností musí ustálit jednotlivé postupy, jakým způsobem budou přistupovat ke klientům a jasné rozdělení pracovních postupů a zadaných úkolů. Záleží

---

<sup>60</sup> <http://andragogika.ff.cuni.cz/files/kocBC>

zde dle mého názoru na kolektivu a míře jeho spolupráce – respektive míře sdílení hodnot oddělení a jejich demonstrace směrem ke studentům. Musí si stanovit všeobecně uznávaná pravidla, která vedou k několika typům opakujícím se interakcí.<sup>61</sup> „*Jednotlivé podskupiny pracovníků si zvyknou využívat jen některé z nich. Jejich průběhu a sociálnímu rozvrstvení dávají v očích pracovníků smysl ty hodnoty, přístupy, cíle a zájmy, které se jich týkají, hlavně jako příležitost k naplnění kolektivních preferencí, pro jiné může být následování stálejších vzorů interakce především způsobem dosažení jejich dílčích preferencí.*“<sup>62</sup>

Způsob pracovních postupů a vytváření pracovních úkolů popisuje Hüttlová takto:

„*Prvním úkolem organizace práce je rozdělit pracovní proces do řady dílčích úkolů, přidělovaným jednotlivým pracovníkům nebo pracovním skupinám.*“<sup>63</sup>

„*Pracovní postup je výsledkem tzv. procesního organizování. Tedy v podstatě řeší problémy kdy, kde a kdo co bude dělat.*

*V užším slova smyslu je pracovní postup chápán i jako způsob provedení jednotlivé operace.*“<sup>64</sup>

Jak uvádí Hüttlová: „*Analýza a projektování pracovních postupů (předpokládá analýzu současného pracovního postupu). Sledujeme:*

1. *Účel práce – proč se tato práce vykonává? Snažíme se vyloučit zbytečné operace, případně nahradit nutné operace technickým řešením (např. využitím počítače).*
2. *Pracovní místo (zařízení) – proč se práce provádí na tomto pracovním místě a zařízení? Zkoumáme možnosti změny pracovního místa nebo jeho vybavení.*
3. *Logický sled operací – proč se operace provádí v tomto sledu? Zkoumáme možnost změny sledu, popř. integrace operací.*
4. *Pracovníka – proč provádí operaci tento pracovník? Zjišťujeme, zda má pracovník*

---

<sup>61</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

<sup>62</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 31.

<sup>63</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 11.

<sup>64</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 21.

*odpovídající kvalifikaci, znalosti, dovednosti a schopnosti.*

5. *Způsob provedení práce – proč se operace provádí tímto způsobem? Zkoumáme možnost změny pracovního postupu v operaci“.*<sup>65</sup>

Zásadním problémem ve vztahu kvalitní práce je stanovení cíle.

*„Základní podmínkou efektivní práce je určení toho, čeho chceme dosáhnout, tedy cíle. Čím je vymezen přesněji, tím lépe můžeme svoji práci naplánovat. Specifický cíl představuje pracovní úkol. Musí splňovat tyto požadavky:*

- *být přesně určený co do výsledku,*
- *být termínovaný,*
- *být kvantifikovaný – časovým standardem, náklady, požadavky na kvalitu, apod.*

*Součástí cílového jednání je stanovení priorit. Uplatňování priorit by mělo zajistit, že budeme pracovat jen na nutných a důležitých úkolech a vynakládat čas optimálním způsobem. K posouzení priorit se používá několika známých jednoduchých postupů“.*<sup>66</sup>

*„Eisenhowerův princip*

*Všechny úkoly se rozdělí do čtyř skupin:*

*Úkoly typu A – důležité a naléhavé je třeba udělat ihned.*

*Úkoly typu B – důležité a méně naléhavé je třeba termínovat a zařadit do plánu.*

*Úkoly typu C – méně důležité a naléhavé je zpravidla možné delegovat nebo redukovat.*

*Úkoly typu D – méně důležité a méně naléhavé tvoří zásobník práce“.*<sup>67</sup>

Aby se zaměstnanci cítili v zaměstnání spokojeni a tím pádem vykonávali svou práci kvalitně a omezili případné stresové či přímo konfliktní situace s nadřízenými i ostatními, způsobené například pozdním příchodem apod., považují za vhodné zmínit i možnosti pracovní doby,

---

<sup>65</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 23.

<sup>66</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 53.

<sup>67</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 53 - 54.



kteřá je studijnímu oddělení ponechána na jeho vlastním zvážení, respektive na zvážení vedoucí oddělení a přístupu managementu fakulty. Osobně se domnívám, že tento přístup je správný a motivující a proto tuto část rozeberu v závěrečné části práce.

Flexibilní pracovní režimy a pracovní prostředí podle Hüttlové vycházejí z požadavků jak zaměstnanců tak zaměstnavatelů. „Pro zaměstnance jsou pak časové podmínky práce stále výraznějším motivačním faktorem – mnoho lidí preferuje volný čas a možnost spolurozhodovat o umístění své pracovní doby“.<sup>68</sup>

„Výhodou pružné pracovní doby pro zaměstnance je větší prostor pro organizaci vlastního volného času, vyloučení stresu spojeného s pozdním příchodem a z toho vyplývajícími možnými konflikty na pracovišti a především možnost přizpůsobit pracovní dobu svému biologickému rytmu. Efekty zaměstnavatele by měly vyplývat z lepší pracovní morálky zaměstnanců, snížení absence, fluktuace a zlepšování vztahů mezi lidmi“.<sup>69</sup>

„Je známo, že pracovní činnost člověka je neefektivnější při optimálním způsobu střídání práce a odpočinku. Každá práce po určité době vyvolává u pracovníka únavu, která postupně snižuje jeho pracovní schopnost a tím i průměrný výkon. Odstranění nebo snížení únavy v průběhu přestávky ovlivňuje stabilizaci výkonu, takže časové ztráty způsobené přestávkami jsou kompenzovány“.<sup>70</sup>

„Osobní ztráty zaviněné, jako je pozdní příchod, předčasný odchod apod. mohou mít hlubší příčiny než jen záporné vlastnosti pracovníka. Je to například:

- nesoulad mezi pracovní způsobilostí pracovníka a požadavky jeho práce, projevující se v nespokojenosti pracovníka, v jeho přepracování, ale i nedostatečném vytížení,
- málo odpovědnosti a samostatnosti v práci,
- pocit pracovníka, že není v organizaci důležitý,
- nedostatek uznání dobré práce,
- monotonie práce,

---

<sup>68</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 45.

<sup>69</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 47.

<sup>70</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 49.

- *špatná pracovní morálka vedoucího*“.<sup>71</sup>

Aby mohl pracovník vykonávat svoje úkoly kvalitně a bezchybně, je nezbytnou součástí zpětná vazba. Zpětná vazba může mít několik podob – přes pochvalu až po kritiku. Je však důležité, aby tato vazba probíhala „na úrovni“. Vysvětlení tohoto pojmu objasňuje Hüttlová ve vazbě na ukládání pracovních úkolů a kontrolu práce.

*„Pracovní úkoly jsou jednak trvalé, vyplývající z působnosti pracovníka dané organizačním řádem nebo popisem pracovní funkce, jednak jednorázové. Trvalé úkoly je účelné rozdělit podle jejich opakovanosti (opakované denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně a ročně)“.*<sup>72</sup>

Často jsou uloženy zápisem z porady apod., kde je uveden popis úkolu, požadovaný termín jeho splnění a odpovědný pracovník.<sup>73</sup>

*„S ukládáním souvisí i kontrola práce. Jejím cílem je včasné zjištění odchylek skutečného stavu od plánu nebo požadavku“.*<sup>74</sup>

Je to složitá a citlivá záležitost, protože vždy obsahuje prvek nedůvěry zejména ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Proto je nutné počítat i s případným odporem.<sup>75</sup>

Všeobecně platí pravidlo, že kontroluje ten, kdo zadává úkoly. V případě studijního oddělení je to výhradně jeho vedoucí. Úkoly jsou sice jasné, ale samozřejmě vychází i z úkolů, které se k jednotlivým referentům dostávají sice přes vedoucí oddělení, ta je však v hierarchii „úkolována“ vedením fakulty, respektive příslušným proděkanem.

Zadávání úkolů bych rád věnoval pozornost, neboť se dle mého názoru jedná o prioritu, zejména ve schopnosti zadat daný úkol konkrétnímu člověku nebo skupině, dále způsob, jakým je takový zaměstnanec vybrán, způsob přidělení úkolu a vnitřního se ztotožnění, proč byl takový úkol zadán právě takto vybrané osobě. Zda byla osoba či skupina vybrána správně by měli (minimálně) vnitřně odsouhlasit zainteresovaní a nejenom vedoucí či jen někdo z oddělení. Předejde se tak zbytečným konfliktům, kdy se jednotlivec nebo skupina bude cítit nedoceněna nebo naopak přeceněna...a konflikt je „na světě“. Přikláním se k názoru, že

---

<sup>71</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 51.

<sup>72</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 84.

<sup>73</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997.

<sup>74</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 84.

<sup>75</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997.

spravedlivé rozdělení činností je velmi složité a pravděpodobně nikdy nebude hodnoceno stoprocentně spravedlivě, protože na takové rozdělení působí neobvykle velká řada významných a předem nevystihnutečných faktorů – personální obsazení, kvality jednotlivce, povaha, temperament, schopnosti, nálada atd. Ovšem schopnost odhadnout podřízeného, ale také směrem opačně, schopnost odhadnout nadřízeného, se pro obě strany stane důležitou výhodou pro prosazení svých zájmů.

V tuto chvíli přichází na řadu porady oddělení, protože právě na nich se rozhoduje, jak se nové úkoly nebo další činnosti budou řešit – pozornosti porad studijního oddělení je věnována část pracovních porad v závěrečné kapitole.

*„Kontrola je správná a nutná, ale nadbytek kontrolních akcí, jejich nedostatečná koordinace a nevhodnost snižuje prestiž vedoucího a účinnost jejího působení. Předpokladem efektivní kontroly je, že vedoucí:*

- *zná kontrolovanou práci,*
- *kontroluje včas, aby se zabránilo opakování chyb nebo aby se chybám předcházelo,*
- *kontrolu provádí zjevně s vědomím kontrolovaného pracovníka a bez zbytečné nedůvěry,*
- *vyvodí z kontroly závěry, tj. buď uzná správnou práci nebo požaduje opravu chybné práce.*

*Informace o hodnocení práce je pro pracovníka velmi důležitá. Lidé potřebují zpětnou vazbu, tj. chtějí vědět, zda odvádějí dobrou práci. Absence této zpětné vazby vyjadřuje nezáměr, nevšimavost nebo lhostejnost vedoucího.“<sup>76</sup>*

## **2.2. Organizační kultura**

Organizace jako celek má i svou organizační kulturu.<sup>B</sup> Mám tím na mysli především úroveň dané kultury, jak ji definuje například Musil:

---

<sup>76</sup> Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997. s. 85.

<sup>B</sup> Pojem Kultura je obecně specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní.

„Kulturní vazby“ jsou vztahy sounáležitosti, které se opírají o kolektivní vědomí členů organizace. Tím je myšleno mínění o společných představách pracovníků organizace jako jsou hodnoty, cíle a způsob jednání práce s klienty.<sup>77</sup>

„*Díky společným představám mohou lidé v organizaci očekávat, že jejich spolupracovníci budou na problémy a úkoly reagovat srozumitelným způsobem.*“<sup>78</sup> Lze tak vzájemně předvídat své reakce a svým jednáním a konáním se mohou vzájemně doplňovat nebo si alespoň nemusí překážet.<sup>79</sup>

„*Oporou kulturní sounáležitosti skupiny je tedy možnost předvídat reakce ostatních a zařídit se podle toho.*“<sup>80</sup>

Díky této předvídatelnosti reakcí na vznikající problémy, změny apod. mohou zaměstnanci předcházet konfliktům lépe, než kdyby na reakce ostatních členů nebyli „připraveni“.

Definice organizační kultury podle Lukášové říká:

„*Organizační kultura – jev velmi složitý, nesnadno definovatelný a nesnadno postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje chod a úspěšnost firmy, podniku, organizace. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace na druhé straně však brzdou rozvoje či dokonce zdrojem její destrukce.*“<sup>81</sup>

I když rámcově je pojem organizační kultura chápán obdobným způsobem různými autory, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Organizační kulturu můžeme vymežit například jako:

- sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy
- programovaný způsob vnímání, odvozený od názorů a hodnot
- pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování

---

<sup>77</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

<sup>78</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 23.

<sup>79</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004

<sup>80</sup> Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004. s. 24.

<sup>81</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 13.

- jak se věci u nás dělají...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování
- vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů
- vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů

Obecně lze tedy organizační kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování:

- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.<sup>82</sup>

Tyto prvky organizační kultury mají vliv i na vnímání organizace jednotlivými zaměstnanci. Pokud není pracovník spokojen s kulturou organizace, velmi pravděpodobně v ní „přežívá“ z nějakého konkrétního důvodu – peníze, pohodlnost, neochota hledat jiné zaměstnání, které by ho lépe uspokojilo.

*„Zaměstnanci musí pochopit kulturu firmy, která je zaměstnává. Musí vědět, kdo jsou, co se po nich chce a kam jdou.“*

Charakteristika organizační kultury podle Bielczyka:

1. *Postoj zaměstnanců k firmě.*
2. *Vzájemný postoj management - zaměstnanci.*
3. *Postoj zaměstnanců k práci.*
4. *Způsob, kterým se řeší úkoly a problémy.*
5. *Způsob, jakým zaměstnanci nazírají na sebe i na své spolupracovníky.*
6. *Vzájemná komunikace / otevřenost a ochota sdílet informace.*
7. *Míra jistoty plynoucí z vědomí příslušnosti k organizaci.*

---

<sup>82</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

*Charakteristickými rysy dobré organizační kultury, která vychází z poslání a funkce organizace, jsou: otevřenost, racionální rozhodování, vysoká sociální prestiž pracovníka, vyzdvihování pozitivních příkladů, vysoký stupeň informovanosti o dění v organizaci. Taková kultura pak přispívá k tomu, že vedoucí pracovník má zájem nejen podporovat organizační cíle, ale i vlastní tvořivou cestou přispívat k jejich rozpracování, k tvorbě koncepce činnosti jím řízeného úseku a získávat pro jejich splnění i svěřený pracovní kolektiv“.*<sup>83</sup>

Organizační kultura musí mít i své zdroje, které mohou významným způsobem ovlivňovat zaměstnance po směru hierarchie nadřízenosti a podřízenosti. Těmito zdroji mohou být dle Lukášové například vliv prostředí, dominantního vůdce a jeho styl vedení,<sup>C</sup> velikosti a délky organizace nebo využívání nových technologií.

**Vliv dominantního vůdce** – kromě neformální autority a vlivu vůdce hraje také důležitou roli moc formální. Díky ní rozhodují o tom, jaké budou cíle organizace, čemu se bude věnovat pozornost, povýšení...

**Vliv velikosti a délky organizace** – vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem.

---

<sup>83</sup> Bielczyk, A. Řízení lidských zdrojů 1.vyd. Frýdek - Místek: Kleinwächter, 2001. s. 14.

<sup>84.</sup><sup>C</sup> Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. Organizational behavior, Homewood: Irwin, 1989.

**Styl vedení** ovlivňuje mnoho oblastí, které komplexně dávají ráz atmosféře ve firmě. Klasická teorie uvádí dva hlavní styly – autoritativní a demokratický:

**Autoritativní styl**, kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího. Ten přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů (downward).

Výhoda: Dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků.

Nevýhoda: Potlačení individuální motivace a iniciativy.

**Demokratický styl**, kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná.

Výhoda: Osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují rozhodování.

Nevýhodou: Značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

**Kontinuum přístupů podřízených k vedoucím:**

**Měkký přístup** používá svou řadu prostředků: přátelství a podlézání. Objevuje se tehdy, když podřízený má malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízenému jde především o dosažení osobních výhod.

**Racionální přístup** se snaží ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a vyjednáváním. Je využíván tehdy, když není třeba očekávat odpor a žádný z partnerů nehodlá vyhnat situaci na ostří nože. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.

**Tvrdý přístup** zahrnuje asertivitu (i s použitím přímé síly), vyšší autoritu (spojení s osobami postavenými v organizaci ještě výše než nadřízený) a koalici (která spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu). Tvrdý přístup je používán tam, kde se očekává odpor nadřízeného.

**Vliv technologií** – užívaná technologie ovlivňuje jak pracovní procesy a interní chod organizace, tak chování organizace navenek. Vybavenost výpočetní technikou a počítačové sítě např. výrazně determinuje způsob komunikace uvnitř organizace a komunikace s klienty.<sup>85</sup>

V rámci studijního oddělení připadají v úvahu všechny zmiňované vlivy, na které se budu odkazovat v závěrečné kapitole. Zdůrazním zde i změnu ve stylu vedení v průběhu vývoje oddělení a pro názornost zde uvedu, jak styl vedení může ovlivnit pracovní prostředí a jakou moc má ten, který disponuje silou vedení:

Vůdce může využívat svou moc nejrůznějším způsobem. K nejzajímavějším zjištěním této problematiky patří, že ve skupinách či na odděleních s nejvyšší produktivitou většinou nenajdeme vedoucí orientované na direktivní způsob řízení práce.

Roethlisberger a Dickson (1939) provedli sérii výzkumů v hawthornské továrně a zjistili, že úseky vedené mistry, kteří se silně soustředili na produktivitu a na to, aby jejich úsek plnil plán, měly menší produktivitu než ty, jejichž mistrům šlo o udržení pozitivních sociálních vztahů mezi pracovníky.<sup>86</sup>

Abych mohl stanovit, do jakého typu organizační kultury „spadá“ zkoumané oddělení, stanovím zde typy organizačních kultur a začlenění jedince do organizace, a faktory vzniku vývoje organizační kultury, tak jak je popisuje Lukášová:

Základním mechanismem vzniku a utvářením organizační kultury je učení, kde se uplatňují především dva hlavní principy.

- redukce úzkosti a – pozitivní posilování. Problémy, které se musí řešit v průběhu vývoje, způsobují u pracovníků vznik nejistoty, pocity úzkosti a stresu. Snahou je najít přijatelné řešení, které odstraní tuto nepříjemnou nejistotu. Jestliže členové organizace naleznou řešení, vyhnout se či řešit problémovou situaci, mají tendenci stejné způsoby

---

<sup>85</sup> Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. Organizational behavior, Homewood: Irwin, 1989.

<sup>86</sup> Hayesová, N. Základy sociální psychologie 1.vyd. Praha: Portál, 1998

používat k řešení problémů i v budoucnu. Naučili se řešit věci tímto způsobem a přijali jej jako „způsob, jak věci u nás děláme“. Vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je pro člověka v organizaci zcela samozřejmé a které není ochotný přehodnocovat.

- posilování – tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje, vede k žádoucím výsledkům a naopak opouští to chování, které nefunguje.<sup>87</sup>

## Typy organizačních kultur

*„Řada organizací, zejména menších, spoléhá na osobnější procesy, založené na předávání a zkušenosti a „zapracování“ nového pracovníka. Ať už je však daný proces cílevědomě řízen či ne, noví zaměstnanci se v organizaci adaptují rovněž – a z hlediska účinku někdy především – prostřednictvím neformálních procesů. To se od nich očekává, učí se na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů“.*<sup>88</sup>

Studijní oddělení prošlo v průběhu přibližně dvou předchozích let personálním vývojem, nebo spíše změnou, která oddělení významným způsobem ovlivnila. Změny a následky jsem popsal v závěrečné části práce, kde se zabývám i možnými variantami změn a možností, jak vhodným způsobem ovlivnit personální obsazení oddělení.

*„Stává se však, že se pracovníci s určitými rysy kultury organizace neztotožní či se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. Může ovšem také nastat situace, že se přizpůsobí pouze navenek, tedy že z určitých důvodů dodržují organizační pravidla a normy chování, i když se s nimi vnitřně neztotožňují. Důvody mohou být přitom různé – finanční (pokud je finanční odměna tolik vysoká, že pracovníkovi stojí za to tento nesoulad snášet), existenční (nemá jinou možnost), vlastní obsah práce (pokud není mnoho pracovišť, kde lze daný druh práce vykonávat), očekávání změny situace s předpokládanými změnami na vedoucích pozicích v organizaci apod.*

1. *Jednoznačné dodržování – chování zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace.*

---

<sup>87</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

<sup>88</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 38.



2. *Napjaté dodržování – chování je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci však mají spoustu výhrad vůči kultuře organizace.*
3. *Utajené nedodržování – jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje.*
4. *Otevřené nedodržování – zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, odpovídající dané kultuře organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit bezpečí, tedy pokud vědí, že je za jejich chování nepostihnou sankce“.*<sup>89</sup>

### **„Vliv síly kultury na výkonnost organizace**

*Je charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace“.*<sup>90</sup>

#### **Výhody:**

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – redukuje konflikty, zvyšuje schopnost dosahovat konsenzu, lidé se lépe shodnou, co je důležité a co nikoli.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí – sdílením norem a uplatňováním „psychologických sankcí“ při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální systémy a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů – sdílení společných hodnot a cílů určuje míru sounáležitosti s organizací, lidé mají loajální a pozitivní postoj k organizaci.

#### **Nevýhody:**

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení i ignorování signálů z vnějšího prostředí .
- Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. Pokud tedy silná

---

<sup>89</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 38 - 39.

<sup>90</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 52.

organizační kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou.<sup>91</sup>

Znakem angažované a participativní kultury je podle Lukášové skutečnost, že pracovníci organizace se chovají:

- aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace
- autonomně – přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy
- vůči organizaci jsou loajální

Organizace posiluje kompetence pracovníků tak, aby se každý s nich vyrovnal se svým pracovním úkolem lépe a efektivněji a samostatně.

Angažovaný a odpovědný pracovník by měl respektovat zpětnou vazbu – jejím zdrojem mohou být různé zdroje kontroly:

- formální systém kontroly
- neformální sociální kontrola – spojená s existencí sociálních norem
- osobní kontrola

Důležitou částí je právě sociální kontrola. Reguluje chování člověka jak v širším sociálním prostředí, tak i v organizaci. Jedná se například o tlak na pilnost, dochvilnost, přesnost práce, respektování autorit, atd. V konečném důsledku může být tato kontrola zárukou úspěchu větší, než v systémech pouze s formální kontrolou.

Jak jsem zmínil, zaměstnanec se s organizací může či nemusí ztotožnit, záleží ovšem na míře.

V ideálním případě se jedná o identifikaci s organizací a loajalitu.

Je v podstatě přijetím kultury organizace pracovníkem, který se s organizací ztotožňuje a přijímá obsah kultury, vyjádřený prostřednictvím jednotlivých prvků organizační kultury.

Loajalitou je chápáno respektování požadavků a cílů organizace a přizpůsobení se jí i ve vnějších formách chování.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

<sup>92</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

*„V organizacích, které jsou efektivní, mají lidé – ať už jsou na jakékoli úrovni – vliv na rozhodování, které se týká jejich práce, cítí se cennou součástí organizace s jsou si vědomi toho, že se svou prací podílejí na dosahování cílů organizace“.*<sup>93</sup>

Podle Bedrnové je nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace organizace identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími organizačními cíli a prioritami. Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví organizační cíle výše než vlastní cíle.

Cílem organizace by dle mého názoru měla být taková motivace jednotlivce, aby se pokud možno nejlépe identifikoval s organizací, ve které pracuje – tedy aby v ní pracoval rád a aby byl pro organizaci přínosem. Vztah k chování organizace popsala Lukášová v Teorii „krychle 2S“ R. Goffeho a G. Jonese, v níž uvádí následující popis, který mohu použít i k vymezení chování k organizaci Fakulty informatiky, respektive vztahu studijního oddělení k fakultě.

Postihuje obsah kultury z hlediska vztahů, které v ní panují, a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace. Základem této teorie jsou dvě hlavní dimenze: sociabilita a solidarita.

**Sociabilita** - znamená míru přátelství mezi členy organizace. Je-li míra sociability vysoká, jsou lidé v organizaci ve vzájemně přátelském a pečujícím vztahu, což se projevuje vysokou mírou sociální interakce a sdílením informací. Je-li nízká, jsou lidé zaměřeni spíše na sebe.

**Solidarita** – znamená soudržnost, která „není založena na citech, ale vychází z rozumu“. Jejím základem jsou společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle, které mají přinést užitek všem zúčastněným. Vztahy jednotlivých členů nemusejí být přátelské, přesto mohou, je-li solidarita vysoká, pracovníci velmi účinně spolupracovat.<sup>94</sup>

Ve vztahu zaměstnanců a zaměstnavatele je důležité vzhledem k cílům organizace dostatečně jednotlivce motivovat. „Správná“ motivace může v člověku udržovat pocit důležitosti a sounáležitosti a navíc je možné ji využít proti nepříznivým vlivům konflikto-geních situací. Motivaci na pracovišti řadím mezi další priority, které v závěrečné části věnuji pozornost. Nedokážu si představit, že by na tomto pracovním místě pracovala osoba, která nemá vztah

---

<sup>93</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 54.

<sup>94</sup> Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.

k oddělení, studentům a vlastní motivaci tuto práci vykonávat. Již jsem zmínil, že motivace „zůstávat“ v zaměstnání může být vedena i jinými pohnutky, ale vycházím z přesvědčení, že se bude jednat spíše o uspokojení ze zaměstnání.

Podle Bedrnové v oblasti motivace pracovního jednání je možné se setkat s řadou teoretických konstrukcí. „*Ve vazbě na některé z nich je možné prokázat, že organizační kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků.*

*V této souvislosti zavedl C. D. Alderfer akronym ERG:*

*E – Existention = existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost*

*R – Relatedness = sociální vztahy*

*G – Growth = rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace*

*Organizační hodnoty, normy a artefakty se postupně formují a působí jako „autopilot“ značně nezávisle na dílčích konkrétních řídicích aktech“.*<sup>95</sup>

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.

Motivovat znamená:

1. Vyvolat určitou aktivitu.
2. Tato musí po určitou dobu trvat (obvykle do doby než je splněn cíl).
3. Aktivita musí směřovat k požadovanému cíli (někteří jedinci mohou vyvíjet aktivitu k osobně orientovanému cíli, který je jejich individuálním zájmem).
4. Člověk vyvíjí svou aktivitu uvědoměle (nepůsobíme na jeho city, pudy a emoce, ale na jeho racionální myšlení, aby pracovník věděl, proč určitou věc dělá a jaké důvody pro takový krok má).

Mnoho autorů se zabývá oblastí motivace. Jejich především popisné nazírání (např. Nakonečný, M. : Motivace pracovního jednání a její řízení, 1992) na oblast motivace dává

---

<sup>95</sup> Bedrnová, Eva, Nový, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: 1994. s. 46 – 48.

málo prostoru k praktické aplikaci motivačních technik. Konkrétnější podobu problematice motivace a ucelenou představu, která pomůže uvědomit si základní determinanty a dává návod jak krok po kroku uplatnit motivační techniky (například publikace Kolibová, H., Malátek, V. : Člověk a práce z roku 1996.).

Motivace se projevuje jako vnitřní hnací síla, která v činnosti člověka organizuje veškerou jeho aktivitu směrem k vytyčenému cíli.

*„Pracovní motivace a stimulace pracovníků. K problematice pracovní motivace je třeba vycházet z psychologického pojetí motivace, z teorií pracovní motivace, které reprezentují přístupy k motivaci a ze zkušeností podnikové praxe. Motivace pracovního jednání vyjadřuje pracovní ochotu, přístup pracovníka k práci. „Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.“ Jednání člověka spoluurčují subjektivní a objektivní činitelé. Subjektivními činiteli rozumíme faktory na straně člověka - odborné kompetence, osobnostní předpoklady, sociální kompetence a motivace. Objektivními činiteli jsou uplatňovaný styl řízení v organizaci, organizace práce, hodnocení a odměňování, technologie výroby, technické vybavení pracoviště, mimopracovní vlivy. Stimulace pracovníků představuje ovlivňování pracovní motivace, ovlivňování přístupu k práci a výkonnosti pracovníků. Stimulace pracovníků zahrnuje peněžní odměny, hodnocení pracovníků, společenské ohodnocení práce a pracovního oboru, hodnocení jedince v pracovní skupině, podmínky práce, znalost výsledků práce, přesvědčení o významnosti práce, pracovní zařazení odpovídající kvalifikaci pracovníka, osobnost vedoucího pracovníka - autorita, uplatňovaný styl řízení vedoucího pracovníka. Motivačním programem podnik cílevědomě stimuluje pracovníky organizace. Motivační program zahrnuje významné skutečnosti pro pracovníky, okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků z hlediska personální a sociální politiky a ovlivňování výkonnosti pracovníků“.*<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> <http://andragogika.ff.cuni.cz/files/kocBC>

### 3. Cíl práce a jeho zdůvodnění

Základním cílem práce je na základě použitých metod rozhovorů, pozorování a sběru dat získat informace od zaměstnanců oddělení, které jsem následně mohl využít pro hodnocení úrovně komunikace, konfliktů a jejich příčin a organizační kultury.

Jednotlivé (dílčí) cíle :

- zmapovat názory a organizační klima v oblasti pracovních a sociálních podmínek a tím určit míru integrity organizační kultury,
- vymežit případné problémové oblasti, které vznikají při konfliktních situacích vyplývajících z pracovních činností nebo názorových neshod mezi zaměstnanci,
- vyhodnotit získané informace,
- navrhnout možná doporučení.

Jako výzkumnou otázku respektive zdůvodnění cíle této práce jsem viděl v možnosti, jak získaná data a informace interpretovat a použít pro možná doporučení, které uvádím v závěru práce. Cílem nebylo jen sesbírat nějaká data a interpretovat je k neurčitému cíli, ale seznamovat zaměstnance postupně s dílčími výsledky, které by oni sami mohli aplikovat na své jednání a konání.

V průběhu práce jsem zjistil, že není třeba hodnotit zaměstnance dle pohlaví, věku či zkušeností (i když pro orientaci toto rozdělení v práci zmiňuji), protože činnosti, které se týkají základních povinností, jsou stejné nebo alespoň velmi podobné. Hodnotit tedy splnění konkrétního úkolu zadaného konkrétní osobě, dle výše uvedeného členění, by bylo irelevantní. Hlavním důvodem je rozdělení pracovních činností a především nutnost tuto stanovenou práci nebo úkoly řádně a včas vykonat.

#### 3.1. Hypotézy

1. Jako základní hypotézu, kterou jsem si na počátku práce stanovil, byl předpoklad, že klima na pracovišti je možné ovlivnit, a to i za předpokladu, vzniknou-li mezi zaměstnanci konflikty, které by mohly v činnosti oddělení „překážet“.

Hypotéza se v plné míře potvrdila a je tedy možné říci, že na studijním oddělení Fakulty informatiky MU je možné pracovat kvalitně a bez větší míry stresové zátěže.

Pokud se tak přece jen stane, jsou vedoucí i jejich podřízení schopni zvládnout vzniklý stav tak, aby nežádoucí vlivy působící na dané prostředí, byly bezodkladně a bezezbytku odstraněny.

2. V teoretické části práce jsem se zmínil, že některými autory bývají konflikty na pracovišti hodnoceny spíše jako prospěšné nebo dokonce nezbytné. Z toho plyne, že po odstranění konfliktu by mohly na pracovišti vzniknout jiné nežádoucí projevy jednotlivých členů, jako jsou pozdní příchody, prostoje, podrážděnost, intriky, pokles výkonnosti atd. Navíc, na oddělení, kde panuje dlouhodobě přátelská atmosféra, hrozí že by se ve snaze o zachování dobrých mezilidských vztahů (falešné kamarádství) vzniklé konflikty neřešily vůbec. Kritizovat kamarády je vždy těžší než kolegy, kde dosud nevznikly osobní a citové vazby.

Tato hypotéza se potvrdila jen z části, protože i když je studijní oddělení pracovní skupinou s velmi dobrými mezilidskými vztahy, míra kritiky a řešení konfliktů nebývá příčinou ke stupňování konfliktů, naopak převládá snaha dohodnout se na konstruktivním řešení. Tedy nepotvrdilo se, že by se příčiny konfliktů „zametali pod koberec“ z důvodu napjatých vztahů mezi pracovníky. Tyto vztahy mají naopak pozitivní vliv na pracovní atmosféru a vývoj oddělení.

### **3.2. Metody použité při zpracování hodnocení klimatu pracoviště**

**Výzkumné metody** (metody sběru dat), jež jsem v průběhu šetření a hodnocení závěrů a doporučení použil, jsou následující:

- pozorování (metoda skrytá)
- pozorování otevřené
- rozhovory
- hloubkové rozhovory
- pokus
- studium spisů, pramenů – interní předpisy atd.

Nejpodstatnější část dat tvoří informace získané metodou rozhovorů, které nemusely být nutně předem připraveny (kromě rozhovorů uzavřených), ale použil jsem i neformálních rozhovorů a v některých případech i pokus.

Přednosti tohoto postupu byly pro tento výzkum velmi důležité:

- nenásilná forma získávání informací
- neformálnost při rozvíjení skupinových i individuálních rozhovorů na konkrétní téma, přičemž respondenti buď věděli, proč se k příslušnému tématu vyjadřovali, nebo sami ze své vlastní iniciativy začali o dané tematice hovořit. Byl jsem trvale připraven podpořit tuto aktivitu, neboť právě při těchto rozhovorech jsem mohl zjistit cenné informace, ze kterých vycházím v poslední kapitole své práce, a díky jímž jsem mohl podkrýt pozadí příčin vzniku konfliktů.

Rozhovory jsem většinou zaznamenával pomocí diktafonu.

- struktura zkoumaného oddělení je popsána v poslední kapitole, a protože se jedná, ze sociologického hlediska, o malou skupinu, nebylo vhodné použít metodu dotazníku (nedostatečný počet respondentů pro vyhodnocování). V příloze však pro názornost uvádím typy otázek použitých v rozhovorech, které mi při sběru dat a jejich vyhodnocování velmi pomohly.

#### **Forma rozhovoru a jejich interpretace**<sup>97</sup>

- přímé odpovědi (uzavřené otázky) s možnostmi odpovědí ANO – NE.
- slovně vyjádřená kvantita (velmi často, často...zřídka, velmi zřídka, nikdy...).
- srozumitelnost a jasnost otázky.
- v technice kladení otázek jsem používal jak otázky otevřené a polootevřené (naznačující), tak otázky primární (jasně stanovené na začátku) a otázky sekundární (vyplývající z rozhovoru). Pravděpodobně jsem porušil, jak se zmiňují někteří autoři, zásadu ujistění a mlčení (v případě názoru respondenta na důvody vzniku konfliktu), ale nabyl jsem dojmu, že při aktivním nesouhlasu z mé strany – nebo spíše nabuzení respondenta, se dozvím více informací, než by byl člověk na první pohled ochoten říci (tímto způsobem jsem úspěšně využil základní formy metody pokusu). Tuto zásadu jsem však porušil výhradně v případech, kdy jsem se domníval, že svým jednáním nikoho třetího nepoškodím, vyjma sám sebe, ve smyslu vnímané osoby. Navíc jsem vycházel

---

<sup>97</sup> [www.ims-brno.cz](http://www.ims-brno.cz) – Lazarová Pedagogicko-psychologická diagnostika



z několikaleté zkušenosti z prostředí studijního oddělení a využil tak znalost reakcí konkrétní osoby, se kterou byl rozhovor veden.

- nepokládal jsem intimní otázky, pokud z mojí strany nešlo zajistit bezpečí respondenta (to bylo často velmi aktuální a mohl jsem využít v těchto případech i možnosti skupinového rozhovoru přecházející až v rozhovory hloubkové). Záleželo zejména na navození atmosféry důvěry a vhodné příležitosti o tématu hovořit. O hloubkových rozhovorech se zmiňuji v poslední kapitole a příkládám této metodě podstatný vliv, protože právě díky ní jsem mohl nahlédnout do složitě rozpoznatelných a těžko prozkoumatelných částí pracovního života respondentů. Mohl jsem se tak dostat až k primárním příčinám konfliktů, které mimo jiné vychází i ze vztahů mezi bývalými kolegy a jinými zaměstnanci (dáno postupným vývojem oddělení), ale i příčinám aktuálních konfliktů, jak je vidí jednotliví účastníci nebo jednotlivé „subkulturní“ skupiny.

Při těchto metodách rozhovorů jsem se snažil o zachování doporučených zásad a to zejména ponechání aktivity na straně respondentů. V úvodní fázi (navázání kontaktu) jsem ponechal možnost volby tématu rozhovoru, nenutil nikoho v žádném případě do aktivity, která by mohla zaměstnanci uškodit, při sběru dat do druhé fáze (jádro), kdy jsem z obecného tématu přecházel k jednotlivostem, konkrétnějším a intimnějším tématům, za použití tzv. maskovací techniky. Ta sice někdy byla respondenty odhalena, ale dle mého názoru ve většině případů adekvátně pochopena tak, že to nemělo vliv na sběr informací, popřípadě na stanovený dílčí cíl, který jsem si před rozhovorem stanovil, nebo který vyplynul z daných otázek nebo diskutovaného tématu.

V závěru jsem však snahu upřel k fázi uvolnění a uklidnění, a to nejenom v případech, kdy na základě mnou zaktivovaného rozhovoru došlo až ke konfliktní situaci, kterou jsem ale konstruktivním jednáním vždy zvládl a navíc se i poučil. Cílem pochopitelně nebylo konflikt vyvolat, ale naopak zjistit příčinu jiných (pracovních) konfliktů.

Pro konkrétnější prozkoumání klimatu na pracovišti jsem zvolil následující doplňující témata ve formě souborů otázek, které v první řadě mě, ale i zaměstnance zajímaly nejvíce. Konkrétní otázky, viz příloha k bakalářské práci.

Musel jsem ale dbát na teoretickou koncepci, protože právě z ní jsem vycházel. Tedy předmětem zájmu bylo, jak zaměstnanci hodnotí zejména organizační strukturu oddělení, pracovní podmínky a prostředí práce v souvislosti s organizační kulturou, úroveň komunikace mezi sebou v souvislosti s pracovními vztahy a taktéž úroveň motivace, která zase souvisí s metodikou odměňování.

Pro vytyčení základních hodnot v zaměstnání se pracovníci oddělení vyjadřovali ve smyslu důležitosti, co od své profese očekávají (od nejvíce po nejméně důležité). Škálu hodnot podstatných pro zjištění aktuálního stavu bych mohl nastavit v různém rozpětí. Pro stanovení mých priorit pro zjišťování klimatu však uvádím jen ty podstatné, které mě následně vedly k posouzení mnou předpokládaných hypotéz.

1. Zaměstnanci preferují přátelskou atmosféru, která byla hodnocena jako velmi příjemná a pouze ve výjimečných případech jako napjatá (to bylo v situacích zvýšené pracovní aktivity) a zejména v oblastech, kdy nesmělo ze strany zaměstnanců dojít k zásadní chybě, např. při imatrikulacích, promocích a podobných významných událostech, kdy se oddělení prezentuje veřejně a společně jako dobře fungující tým.
2. Dobré vztahy na pracovišti včetně vztahů mezi přímou nadřízenou a podřízenými, popřípadě v linii podřízenosti a nadřízenosti ve vztahu k managementu fakulty, jsou hodnoceny relativně dobře.
3. Možnost uplatnit své myšlenky je v této škále na posledním místě, ale navazuje na předchozí dvě. Bez této možnosti nebo spíše nemožnosti uplatnit své návrhy na zlepšení činnosti by zaměstnanci vyjadřovali svou nespokojenost a velmi pravděpodobně by pořadí této stupnice muselo být pozměněno. V současné době si je ale zaměstnanci stanovili dle tohoto pořadí.

Z pohledu teoretického konceptu je škála hodnot předem daná (její obsah) a z pohledu hodnocení zaměstnanci vychází z pozice důležitosti (od nejvíce po nejméně důležité) takto:

1. Pracovní podmínky, prostředí práce a organizační kultura.
2. Úroveň komunikace mezi sebou v souvislosti s pracovními vztahy.
3. Úroveň motivace a metodiky odměňování.

#### 4. Organizační struktura oddělení.

Tento pohled sice neodpovídá mému subjektivnímu hodnocení, na druhou stranu však moje doporučení, které na závěr práce uvádím, nemusí korespondovat s dílčími názory jednotlivých osob nebo případných skupinových názorů. Vycházel jsem jednoznačně z poznatků získaných prostřednictvím metod použitých v této práci (viz metody), ale i z dlouhodobých zkušeností, které jsem při práci na studijním oddělení nabytl.

### 4. Struktura Fakulty informatiky a studijního oddělení

*„Fakulta informatiky byla na Masarykově univerzitě založena v roce 1994 jako první samostatná fakulta tohoto druhu v České republice. Její vznik navazoval na budování oboru Matematická informatika na Přírodovědecké fakultě MU v předcházejících desetiletích i na významné zapojení osobností brněnské informatiky do budování tohoto oboru v měřítku národním i mezinárodním. Výsledky, kterých fakulta i její absolventi dosáhli, potvrzují oprávněnost tohoto záměru i schopnost fakulty i celé univerzity je naplňovat.*

*Z počátečních relativně skromných poměrů, se dvěma desítkami učitelů a necelými čtyřmi sty studentů, se fakulta od doby svého vzniku výrazně rozrostla. Dnes Fakulta informatiky s více než 1700 studenty nabízí široké spektrum studijních oborů v bakalářském, magisterském a doktorském studiu.“<sup>98</sup>*

#### Organizace fakulty

Fakulta se člení na pracoviště, jimiž jsou:

1. katedry,
2. účelová zařízení,
3. děkanát.

---

<sup>98</sup> <http://www.fi.muni.cz/ofakulte.xhtml>

Vedení fakulty je reprezentováno děkanem a proděkany, kteří se vzájemně zastupují způsobem, který určuje děkan. V nepřítomnosti zastupuje děkana v plném rozsahu proděkan určený děkanem.

Studijní oddělení je administrativním aparátem fakulty, tedy jak vyplývá z postavení konceptu organizace, jeho byrokratickou součástí.

Mezi podstatné vnitroorganizační faktory, které se přímo vztahují k tématu klimatu na pracovišti a jež přímo působí a determinují chování zaměstnanců oddělení patří: organizační struktura, materiální podmínky a vybavenost výpočetní technikou, komunikace, kultura oddělení a styl vedení a jednání podřízených, odměňování pracovníků a jejich motivace.

### **Organizační struktura studijního oddělení**

Oddělení je jednou ze složek děkanátu Fakulty informatiky (dále jen FI) a tvoří jej: vedoucí studijního oddělení a referenti (čtyři ženy a jeden muž).

Organizace práce a pracovních činností je rozdělena dle daných možností tak, aby každý zaměstnanec obsáhl veškerou činnost jako kterýkoli z ostatních kolegů, což má mimo jiné tu výhodu, že v případě nepřítomnosti na pracovišti, může bez problému chybějícího člena kdokoli plnohodnotně zastoupit.

Jak jsem již zmínil, fakulta má v současné době aktivních více než 1700 studentů, kteří musí zákonitě nejménou navštívit studijní oddělení. To znamená od prvního dne setkání (zápis do studia) až po (v nejlepším případě) úspěšné ukončení vybraného studijního programu. Tím však zdaleka nekončí práce referentů s absolventy studia, neboť jsou vytvářeny podmínky pro další a dlouhodobější spolupráci.

### **Materiální podmínky a vybavenost výpočetní technikou studijního oddělení**

Oddělení je strukturováno do čtyř samostatných kanceláří, přičemž (bráno liniově) jsou situovány takto:

- samostatná kancelář vedoucí studijního oddělení
- samostatná kancelář referentky studijního oddělení

- společná kancelář referentky a referenta studijního oddělení
- samostatná kancelář referentky studijního oddělení

Je zde vytvořen model „otevřené lodi“ a to i přesto, že jsou kanceláře odděleny samostatnými dveřmi. Stalo se však naprostou samozřejmostí, že jsou kanceláře volně průchozí a tato skutečnost má své výhody i nevýhody:

#### **Výhody:**

Skutečnost, že jsou kolegové stále aktivní v komunikaci mezi sebou, je přínosem pro jednotlivce i celou skupinu. Je tak udržován i jakýsi stálý sociální kontakt.

Dveře jsou sice stále otevřené, i přesto však působí jako psychologická bariéra. Kolegové při průchodu mezi kanceláři dávají najevo svůj pobyt a ostatní tak mají i přehled, kdo se kde nachází.

#### **Nevýhody:**

- zasahování do soukromí jednotlivce
- neočekávané průchody mezi kanceláři ostatních kolegů, které působí jako rušivé elementy
- nevhodné zasahování do rozjednaného jednání se studenty

Materiální vybavení (například nábytek) je zaměstnanci vyhodnocováno jako adekvátní a v případě potřeby úpravy kanceláře nejsou ze strany managementu fakulty kladeny žádné překážky.

Vybavení výpočetní technikou je zaměstnanci hodnoceno jako naprosto bezproblémové, navíc se může pyšnit nejmodernější technikou dané doby (bráno i v „historickém kontextu“), neboť nároky trhu na výpočetní techniku jsou s ohledem na využití a vývoj v této oblasti extrémně vysoké.

Jako problémová je zaměstnanci naopak zmiňována správa výpočetní techniky, jak na úrovni správy sítě a softwarového vybavení, tak správa hardwaru. Bývají stížnosti ne tak na funkčnost, ale na průtahy, kdy se při řešení problému (zvláště pak v časovém presu) množí stížnosti na prodlevy nebo nepřítomnost zaměstnanců, kteří mají správu na starosti.

## **4.1. Komunikace na studijním oddělení**

Komunikaci na pracovišti považují za základní pilíř atmosféry v zaměstnání. Ve studijním oddělení bych komunikaci rozdělil do tří kategorií:

1. Formální komunikace – odehrává se ve standardních situacích, zejména v úředních hodinách, kdy probíhá komunikace se studenty. Studijní oddělení FI si zakládá na tom, že není typickým úřadem s „typickými“ úředníky a pokud je to možné a vhodné a je tomu nakloněna atmosféra, snaží se v jednání se studenty využívat i komunikaci sice neformální, ale vždy profesionální.
2. Neformální komunikace – studijní oddělení vystupuje navenek jako tým a dá se říci, že i v rámci oddělení (přes občasné a názorové neshody) je komunikační atmosféra nejen profesionální, ale i kamarádská a vlídná.
3. Komunikace prostřednictvím „kecálka“ – za využití protokolu ICQ, IRC apod.
4. Elektronická komunikace – probíhá především se studenty nebo uchazeči o studium. Vzhledem k velkému počtu studentů je tento styl komunikace vítán, protože je tímto způsobem možné vyřešit velké množství dotazů a žádostí, které by v případě osobního jednání zaměstnanec studijního oddělení zahltily.  
V současné době tomu tak zcela není, i když využívání e-komunikace je velmi intenzivní. Je také snahou používat tento způsob komunikace stále častěji.  
Studijní oddělení proto výslovně žádá studenty, aby v případě nutnosti řešení svých záležitostí preferovali e-mailový kontakt, viz <http://www.fi.muni.cz/studium/bcmgr/studijni.xhtml>, kde ji mimo jiné uvedeno:

*„Výjimečně lze domluvit návštěvu mimo úřední hodiny předem (e-mailem nebo telefonicky).*

*Dříve než se rozhodnete pro osobní konzultaci, ujistěte se, že jste prostudoval(a) všechny dostupné informace - obzvláště materiály zveřejněné na [fakultních stránkách](#)*

**E-mail:**

[studijni \(at\) fi.muni.cz](mailto:studijni@fi.muni.cz) (preferovaný kontakt)“

Snahou tedy je, aby si studenti zjistili potřebné informace sami a pravidelně sledovali aktuality studijního oddělení, které jsou zveřejňovány na internetových stránkách a v informačním systému MU (dále jen IS).

Správcovství zveřejňovaných informací mohou rozdělit takto:

- Web studijního oddělení si spravuje oddělení samostatně – podobně jako ostatní oddělení na FI. Dříve tomu však tak nebylo a z toho zákonitě plynulo nebezpečí konfliktu v podobě nedorozumění a pozdního zveřejňování zpráv či nekvalitní a nesrozumitelná sdělení. Systém správcovství byl zaveden zhruba před jedenácti měsíci.
- Druhý web je prezentován informačním systémem, v němž je celá řada odkazů a podpor, ať již pro studenty a zaměstnance (autentizovaná část), tak pro kohokoli z „venku“ (neautentizovaná část).

### **Výhody a nevýhody E-komunikace:**

**Výhody:** Spoustu záležitostí je možno vyřídit na „dálku“ bez nutnosti docházení do kanceláře pracovníků studijního oddělení. V dobách zátěže (viz pracovní činnosti) jde o snížení časové ztráty způsobenou nutnou komunikací se studentem, protože e-mail je možno vyřešit i později. V případech komplikovaných dotazů nebo záležitostí je vhodné pro obě strany použít tento komunikační prostředek, neboť šetří čas obou stranám.

V komunikaci je možno využít i „kecálka“, kdy mezi jednoznačné výhody řadím rychlost, věcnost a stručnost řešení problémů a nespornou výhodu okamžitého zjištění, zda je ta která osoba na pracovišti a tudíž člověk ví, že může počítat s případným osobním jednáním, pomocí apod.

Tento protokol je hojně využíván i v rámci komunikace studijního oddělení, a i když jsou zaměstnanci od sebe fyzicky vzdáleni jen pár metrů, má tento způsob komunikace ty stejné výhody, které jsou popsány výše.

**Nevýhody:** Hlavní nevýhodou je možnost nepřesně formulovaného dotazu směřujícího na studijní oddělení, protože tak vzniká časová ztráta obou stran. Pokud se při vzájemné

korespondenci dotazy komplikují, je snaha od tohoto prostředku upustit s cílem dohody pro osobní jednání. Časová ztráta je tedy minimálně dvojnásobná!

Mezi nevýhody můžu z obecného hlediska zařadit i lelkování na pracovišti při vyřizování soukromé e-mailové korespondence, ovšem pouze na teoretické bázi, neboť mnou v této oblasti nebylo zjištěno jakékoli zneužívání.

Komunikace na požadované úrovni je dána, mimo jiné, správným a spravedlivým rozdělením činností mezi pracovníky studijního oddělení, viz pracovní činnosti.

Uvedené výhody dle mého názoru však mnohonásobně předčí nevýhody.

## **4.2. Pracovní činnosti a popis práce na oddělení**

Základní činností, kterou zaměstnanci zajišťují v rámci svého povolání je veškerá agenda související se správní agendou administrativního procesu ve všech formách studia, kromě doktorského – to spadá do kompetence jiného oddělení.

Již byla zmíněna agenda zápisu do studia, a je třeba uvést kroky, které tomu předcházely a úzce souvisejí s pracovní činností. Studijní oddělení se totiž podílí na vedení agendy přijímacího řízení, zpracovává podklady pro rozhodování a přijetí ke studiu a vypracovává zprávy o výsledcích přijímacího řízení.

Jakmile je uchazeč do studia zapsán, následuje procedura přísně administrativní. Vedení agendy osobních spisů studentů a správy v IS, ve kterém kontroluje a vyřizuje agendu spojenou se zkouškami a zápočty, kontroluje podmínky postupu studentů do vyššího semestru a připuštění k závěrečným zkouškám a tudíž připravuje podklady pro práci státních zkušebních komisí. Provádí veškeré evidenční práce související s početním stavem a studijními výsledky studentů. Organizačně i administrativně zajišťuje imatrikulace studentů a podílí se na přípravě a průběhu promoci.

Činností, které je třeba vykonávat v tomto zaměstnání, včetně dalších pokynů nadřízených, souvisejících s pracovním zařazením, je celá řada. Smyslem takto hrubě nastíněného popisu pracovních činností je snaha seznámit se s obsahem práce a z toho plynoucím systémem organizace a spolupráce všech zaměstnanců oddělení mezi sebou.



I když se dá říci, že převážnou část práce tvoří úkoly, které si zaměstnanci musí hlídat každodenně sami a není tak třeba spolupráce, opak je pravdou. Tak jako v soukromém sektoru je vše přizpůsobeno novým podmínkám a požadavkům trhu a zákazníků, tak systém administrativy a přístupu k „zákazníkům“ – studentům na FI je obdobný a snaží se vycházet především z jejich požadavků. Jedná se však o vzájemnou spolupráci mezi referenty a studenty a právě díky této vazbě a spolupráci s vrcholovým managementem fakulty se vytváří podmínky pro změnu a inovace.

Každodenní styk se studenty je uskutečňován zejména v úředních hodinách studijního oddělení a přináší tak rutinu a rutinní činnosti. S tímto faktem je třeba se ztotožnit, ovšem je třeba vzít v potaz další a podstatná fakta určená harmonogramem školního roku.

Považuji za nutné, alespoň rámcově s využitím zdroje webových stránek fakulty, přiblížit činnosti, které se v sice v ročním cyklu opakují (s konkrétními úkoly mají tedy zaměstnanci již většinou zkušenosti a neměly by je zaskočit), je ale podle nich možné přiblížit situace, kdy je v určitých obdobích enormní nárůst pracovní aktivity. Bývá ale vystřídán i obdobím relativního klidu, kterého je možné využít například pro řádnou dovolenou a pochopitelně k dořešení případných restů, vyplývajících z práce úředníka.

Čerpání dovolené je jedním z problémů, který musí zaměstnanci každoročně řešit, protože kvůli harmonogramu školního roku bývají s volnými termíny problémy a uzavřít studijní oddělení z důvodu dovolené není možné. Nestalo se však, nebo se o tom nikdo ze zaměstnanců nezmínil, že by kvůli plánování dovolené vznikl výrazný konflikt v rámci oddělení. Výsledkem byla vždy taková dohoda, aby podle možností vyhověla požadavkům všech.

Harmonogram – <http://www.fi.muni.cz/studium/bcmgr/harmonogram.xhtml>

## **Harmonogram akademického roku**

---

Školní rok začíná 1. září 2005 a končí 31. srpna 2006.

Semestr — podzim 2005

**Registrace:** 23. 5. 2005 — 31. 7. 2005

**Zápis:** 12. 9. 2005 — 17. 9. 2005

**Změny v zápisu předmětů:** 19. 9. 2005 — 2. 10. 2005

<b>Výuka:</b>	19. 9. 2005 — 22. 12. 2005
<b>Zkouškové období:</b>	2. 1. 2006 — 10. 2. 2006
<b>Registrace pro jaro 2006:</b>	1. 12. 2005 — 22. 12. 2005
<b>Imatrikulace:</b>	18. 11. 2005
<b>Přihlášky k obhajobě DP:</b>	do 6. 1. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 1. 2. 2006
<b>Obhajoby DP:</b>	6. 2. 2006 — 10. 2. 2006
<b>Přihlášky k obhajobě BP:</b>	do 6. 1. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 1. 2. 2006
<b>Obhajoby BP:</b>	6. 2. 2006 — 10. 2. 2006
<b>Přihlášky ke SZMgr:</b>	do 6. 1. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 8. 2. 2006
<b>SZMgr:</b>	13. 2. 2006 — 17. 2. 2006
<b>Přihlášky ke SZZ Bc a Souborné zkoušce</b>	do 6. 2. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 8. 2. 2006
<b>SZZ Bc a Souborná zkouška:</b>	13. 2. 2006 — 17. 2. 2006
<b>Promoce absolventů:</b>	13. 3. 2006 — 14. 3. 2006

Semestr — jaro 2006

<b>Zápis:</b>	13. 2. 2006 — 17. 2. 2006
<b>Změny v zápisu předmětů:</b>	20. 2. 2006 — 5. 3. 2006
<b>Výuka:</b>	20. 2. 2006 — 24. 5. 2006
<b>Zkouškové období:</b>	22. 5. 2006 — 30. 6. 2006
<b>Registrace pro podzim 2006:</b>	22. 5. 2006 — 31. 7. 2006
<b>Přihlášky k obhajobě DP:</b>	do 19. 5. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 14. 6. 2006
<b>Obhajoby DP:</b>	19. 6. 2006 — 23. 6. 2006
<b>Přihlášky k obhajobě BP:</b>	do 19. 5. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 14. 6. 2006
<b>Obhajoby BP:</b>	19. 6. 2006 — 23. 6. 2006
<b>Přihlášky ke SZMgr:</b>	do 19. 5. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 21. 6. 2006
<b>SZMgr:</b>	26. 6. 2006 — 30. 6. 2006
<b>Přihlášky ke SZZ Bc a Souborné zkoušce</b>	do 19. 6. 2006
<b>Uzavření studia - splnění podmínek:</b>	do 21. 6. 2006
<b>SZZ Bc a Souborná zkouška:</b>	26. 6. 2006 — 30. 6. 2006
<b>Promoce absolventů:</b>	21. 7. 2006

**Přijímací řízení pro navaz. mgr. stud., od sem. jaro 2006**

Z uvedeného harmonogramu, především z barevně odlišných částí, je možné pochopit rozsah povinností, které musí studijní oddělení zajistit.

Běžná administrativa spojená s funkcí studijního referenta již byla vysvětlena – jedná se o individuální činnost, při které si konkrétní pracovník zodpovídá za jemu svěřené úkoly. Administrativa spojená se studijní evidencí se týká přibližně 450 studentů na jednoho referenta.

V ostatních činnostech musí oddělení vystupovat a organizovat se jako tým. Není možné, aby například agendu spojenou s přípravou a realizací imatrikulací zajišťoval jednotlivec, ale musí se na této přípravě podílet všichni. Vzniká tak nutnost spolupráce a tím pádem možnost konfliktů, které z této činnosti společného úsilí můžou nastat.

I když se jedná, jak jsem zmínil, o činnost, která se opakuje dle harmonogramu pravidelně, vždy se najde nějaký problém, který dosud nebyl řešen a tudíž se s ním tým musí vypořádat. Může jít o maličkosti (kdo co bude dělat), přes komplikace typu jak se to bude dělat (např. zda je možné použít nových metod organizace a implementace) až po komplikace, které naznačují problémy s odlišným přístupem k přípravě a samotného provedení zadaného úkolu. Bylo zjištěno, že právě u těchto týmových akcí je problém ani ne tak v technice a způsobu zpracování, jako v osobních konfliktech mezi jednotlivci, které narušují celkovou atmosféru přípravy.

### **4.3. Kultura oddělení a styl vedení a jednání podřízených**

Popsat organizační kulturu studijního oddělení není jednoduché, respektive je třeba zohlednit historickou minulost, průběh a současnost personálního obsazení. Kultura oddělení nevznikne „přes noc“, ale vyvíjí se a při posuzování tohoto vývoje je nutné personalistiku a změny na FI jasně popsat.

Studijní oddělení jsem zkoumal dlouhodobě – konkrétně můžu hovořit o čtyřech letech. Vliv na kulturu oddělení měli bezesporu všichni zaměstnanci, kteří na studijním oddělení působili. Podstatné pro moje zkoumání však bylo zmiňované čtyřleté období, ve kterém za tu dobu došlo k zajímavému vývoji.

Podstatnou úlohu při utváření kultury oddělení sehrála bývalá vedoucí oddělení. Její styl vedení by se dal přiřadit spíše k autoritativnímu stylu s prvky demokratického, viz styly a přístupy vedení uvedené v této práci.

Na oddělení a tedy všechny podřízené působila jako silná a vůdčí osobnost, která dokázala prosadit téměř vše. Způsob jednání, chování a přístupu ke studentům však procházel značným vývojem a bylo tedy nutné kontinuum přístupů postupně upřesňovat a měnit. Z tohoto důvodu je zde musím jednoznačně objasnit.

Fakulta je relativně „mladou“ fakultou a je třeba vzít v potaz, že v době svého vzniku nebyla daná pevná pravidla fungování studijního oddělení, kdy na fakultě studovalo kolem čtyř stovek studentů. To je podstatný početní rozdíl a přitom se aktuálně počet pracovníků oddělení oproti nárůstu počtu studentů téměř nezměnil.

V té době nebyla nutnost například stanovit úřední hodiny a přístupy ke studentům mohly být i osobnějšího charakteru a tím pádem nemusel být kladen důraz ani na e-komunikaci.

S přibývajícím počtem studentů a náročností práce se musela tato vedoucí s těmito problémy organizačně vypořádat a tak vznikly například úřední hodiny. To pochopitelně vedlo k nevoli ze strany studentů a vznikaly tak konflikty, kdy se tito studenti, aniž by si pravděpodobně uvědomovali důvody vzniku úředních hodin, s takovou změnou stavu těžce smířovali a úřední hodiny nerespektovali. Bylo tak na jednotlivých referentech, jak konflikty, vyplývající z této změny, vyřešit.

Další z důležitých prvků změny bylo rozdělení studentů podle příjmení na jednotlivé referenty, což se ukázalo nejen jako nutnost, ale i výhoda. Každý referent je tak odpovědný za svou skupinu studentů a přitom dokáže kdykoli zastoupit kteréhokoli z kolegů v případě jeho nepřítomnosti. Původní rozdělení totiž buď nebylo stanoveno vůbec nebo bylo přiřazeno podle ročníků. Jednotlivý referent tak měl přehled o povinnostech a činnostech například druhého ročníku, ale s jinými již zkušenosti neměl a nemohl tak kvalitně nahradit práci za ostatní kolegy.

Bývalá vedoucí za oddělením vždy pevně stála, její podřízení také a pro kulturu oddělení se dá objektivně posoudit, že i tento styl vedení a přístupů byl přínosem.

Nedá se tedy říci, že bych Lipského model street-level bureaucras mohl použít v plné škále jeho vymezení, ale podle získaných poznatků mohu souhlasit s tvrzením, že zaměstnanci studijního oddělení patří mezi „úředníky první linie“, kdy se musí vypořádat, zejména v obdobích zvýšené zátěže, s požadavky studentů a nadřízených a tedy s požadavkem zavděčit se všem. To však pochopitelně není možné a tak je vytvořen předpoklad pro míru

selekce studentů u jednotlivých zaměstnanců. Nemůžu však souhlasit se snahou vytvářením front a řešením „potřebnějších případů“, neboť se toto na oddělení neděje a naopak je zde snaha vyhovět všem (výsledky však bývají minimálně sporné). Pokud to není možné, úřední hodiny se automaticky dle možností prodlouží, popřípadě je se studentem dohodnut individuální termín konzultace.

### **Současná kultura studijního oddělení a styl vedení**

V současném vedení studijního oddělení je bývalá dlouholetá referentka. Můžu tak zhodnotit jiný přístup k vedení, který lze charakterizovat jako demokratický s racionálním přístupem. Velmi těžce se však posuzuje z časového hlediska, což je způsobeno těmito faktory:

1. Díky tomu, že vedoucí studijního oddělení je bývalá kolegyně (minulá vedoucí toho času na mateřské dovolené), vzniklo volné místo referentky, které bylo obsazeno novou zaměstnankyní. Na tomto oddělení zůstala pouze několik málo měsíců a většinou ostatních kolegů byla hodnocena silně kriticky.
2. Po tomto období ji vystřídala nová kolegyně – v současné době na studijním oddělení šest měsíců.
3. Vedoucí studijního oddělení je ve funkci „pouze“ dvanáct měsíců.
4. Právě s nástupem nové vedoucí oddělení byl kompletně vyměněn management FI, z důvodu skončení volebního mandátu bývalého děkana fakulty.
5. Současná vedoucí byla zaučována bývalou vedoucí oddělení a ve způsobu práce lze vypořádat některé prvky stylu vedení, které ovlivňují chod oddělení i nadále.

Z těchto pěti důvodů lze současnou kulturu na pracovišti stěží dlouhodobě hodnotit, ale její základní přednosti a zápory byly popsány výše.

Doporučil bych však v této souvislosti zvážit na straně vedení managementu způsob výběru nových zaměstnanců studijního oddělení. Vzhledem k počtu zaměstnanců oddělení není třeba počítat s nějakou velkou frekvencí střídání personálu, ale přesto při případných dalších výběrových řízeních by bylo vhodné, aby nového člena týmu (a z popisu činností jasně plyne, že takový člověk musí být schopen týmové spolupráce) vybíralo to oddělení, kde má takový člověk pracovat. Domnívám se, že takovým způsobem výběru, by se mohlo předejít

nevhodnému výběru, viz kolegyně, která na oddělení zůstala pouze velmi krátký časový úsek a bylo již na začátku jasné patrné, že nehodlá na tomto pracovním místě dlouhodobě setrvat. O tom svědčil už samotný fakt, který vycházel z dokončeného vzdělání zmíněné osoby.

Z popisu pracovní činnosti totiž plyne, že nový zaměstnanec musí být kvalitně zaučen a na poměry fakulty to znamená minimálně roční praxi. Pro studijní oddělení tento výběr nebyl v žádném případě přínosem, právě naopak – komplikace se zaučováním nového zaměstnance se tak pouze prodloužily.

#### **4.4. Odměňování pracovníků a jejich motivace**

Odpověď na otázku, zda dobré odměňování přináší menší konflikty a špatné odměňování větší konflikty, je v případě studijního oddělení sporná. V žádném případě nemůžu vycházet pouze z finančních odměn, neboť je pravdou, že studijní oddělení je státní institucí a tudíž plat je stanoven podle norem, tedy „tabulkovým“ platem dle pracovního zařazení a platových tříd. Je zde možnost osobního ohodnocení a odměn za vykonanou činnost, které navrhuje vedoucí studijního oddělení a schvaluje management fakulty. Po úspěšném zvládnutí náročných činností, viz harmonogram školního roku, lze finanční odměny očekávat, není ale možné se na tento předpoklad spoléhat.

Toho jsou si pravděpodobně vědomi i tvůrci dlouhodobého záměru Masarykovy univerzity, kde uvádí, že investice do lidských zdrojů a podpora zaměstnanců je v období do roku 2010 jednou z klíčových priorit. Tedy vytvoření a zavedení motivačního systému pracovníků univerzity a rozvinutí politiky „investic do lidí“.<sup>99</sup>

Jako přínosnější motivaci jsem zjistil, že pro zaměstnance je důležitý fakt „volné pracovní doby“, možnost využívat fakultního vybavení pro osobní a studijní potřeby a to v podstatě kdykoli, včetně víkendů a svátků. Tyto možnosti vycházejí i z nově schváleného vnitřního předpisu fakulty, kterým je provozní řád budovy.

Fakulta též nabízí možnost využití vlastní posilovny, ta je však využívána jen zřídka a na současné poměry je její vybavení spíše zaostalé.

Jako nevyhovující je zaměstnanci hodnocena nemožnost využívat fakultních odborů, nebo možnost využití příspěvků z fondu kultury a sportu, které nejsou k dispozici. Výjimečné

---

<sup>99</sup> Vnitřní zdroje - dlouhodobý záměr MU

nabídky zájezdů či „zlevněné“ dovolené jsou chabou útěchou, navíc v naprosté většině případů zůstávají nevyužity.

Aktuálně jsem zjistil vzrůstající nespokojenost s využitím prostor a nabídky menz Masarykovy univerzity, které zajišťují stravování jak pro studenty, tak zaměstnance. Nespokojenost je především v nedostatečné kvalitě a množství jídla a také rozdíly mezi jednotlivými menzami. Motivace navštěvovat tato zařízení je taktéž „zajištěna“ nemožností zvolit si mezi výběrem menza X dotované stravenky, které na fakultě nejsou k dispozici (na rozdíl od jiných fakult MU).

## **5. Závěrečná doporučení**

Při zjišťování klimatu pracoviště zaměstnanců studijního oddělení, v závislosti na problémech a konfliktech mezi nimi, konfliktních situací a z toho plynoucí míry stresu a dalších nežádoucích vlivů, motivačních faktorů, vztahů mezi kolegy samotnými, mezi kolegy a nadřízenou (nadřízenými), a vztahy k vedení a k ostatním zaměstnancům nejen děkanátu FI včetně organizačního a sociálního klimatu, mohu uvést následující závěry:

Sami respondenti měli spoustu výhrad, ale nad očekávání také spoustu názorů, doporučení a návrhů na zlepšení pracovní atmosféry ve svém zaměstnání. Což hodnotím velmi pozitivně, především z důvodu možnosti důsledně řešit vzniklé nepříjemné stavy a problémy. Kdyby na oddělení kvalitně nefungovala komunikace mezi členy, mohlo by se stát, že by se nevyřešené konfliktní otázky kvantitativně zvětšovaly, komunikace by uvízla na mrtvém bodě a tím pádem i vztahy mezi respondenty by vedly k vážným konfliktům a následkům. Neumím si ale představit, kdyby se tak stalo, jak by oddělení mohlo pracovat. Spíš by to mohlo vést až k rozpadu tohoto týmu. Z popisu pracovních činností jasně vyplývá nutnost spolupráce, která je závislá právě na komunikaci a pracovních vztazích. Na tomto oddělení se však problémy vždy s úspěchem vyřešily ke spokojenosti všech a proto není třeba doporučovat v tomto směru nějaké zásadní návrhy.

V žádném případě není možné říci, že i v situacích nepříznivých pro vývoj a kvalitu pracovního života by zaměstnanci nechtěli nic udělat nebo že by dokonce rezignovali na daný stav. Naopak je snaha vyjít si sobě navzájem vstříc, udržovat a rozvíjet dobré pracovní

i mimopracovní vztahy a aktivity a to i mezi bývalými kolegy včetně bývalé nadřízené - vedoucí studijního oddělení. To se děje i prostřednictvím oslav narozenin, svátků i výročí. Lze pouze konstatovat fakt, že tyto artefakty nejsou nějakou pózou, ale vyjadřují daný stav na oddělení, který lze obecně považovat za optimální. Navíc se prostřednictvím těchto oslav utužuje jednak stávající kolektiv, ale navazují se také kontakty s ostatními odděleními a pro rozvoj pracovních vztahů je tak jediné dobře.

Studijní oddělení spolupracuje i s dalšími odděleními a výchozím bodem by tedy měla být dobrá komunikace i spolupráce. Samozřejmě nemůžu předpokládat, natož doporučovat, aby za všech okolností vycházelo oddělení všem maximálně vstříc, protože uspokojit všechny podle jejich představ by byla utopie a ani by to oddělení neprospělo, spíše naopak.

Musím však z mého pohledu vyslovit domněnku, která se zakládá na dlouhodobých zkušenostech s prací na oddělení, a to domněnku týkající se přístupu k chování a jednání s ostatními zaměstnanci FI, se kterými studijní oddělení spolupracuje nebo musí spolupracovat.

Spoluprací myslím snahu kooperovat na činnosti mezi různými odděleními nebo s jednotlivými zaměstnanci, tedy stanovení pravidel nebo alespoň snahy vysvětlit straně, se kterou oddělení bude spolupracovat, důvody, proč se věci mají řešit právě takto. Důvodem je jasné pochopení, proč a jak takovou činnost vykonávat. Pokud jednotlivé strany toto nezvládnou pochopit, dostanou se obě strany do konfliktu zapříčiněného domněnkou, že spolu nemusí spolupracovat.

Dospěl jsem k závěru, že si strana B někdy neuvědomuje, že nespolečně se stranou A, nepřinese straně B žádné výhody, ale pouze problémy. Přitom se nejedná o cizí subjekt, se kterým by hypoteticky jedna strana spolupracovat nemusela, ale v tomto případě je nutná spolupráce ve prospěch celé organizace.

Důvod jsem naznačil a vidím jej v tom, že strany A a B nejsou ochotny, ještě před vznikem spolupráce, dohodnout jasná pravidla, proč vůbec spolupracovat závazným způsobem. Pochopí-li obě strany tato fakta, mohl by se tento soulad stát nejenom nutností, ale také přípravou na další spolupráci do budoucna, na kterou je možné se dokonce i těšit, a jak jsem zmínil v části motivace a odměňování pracovníků, jde právě o ty správné motivační faktory.

Samotné oddělení se může pochlubit výborným kolektivem. Myslím si však, že příliš demokratický styl vedení ze strany vedoucí studijního oddělení by měl být poněkud ráznějšího charakteru – kombinací formální a neformální autority.



Na druhou stranu lze tento styl vedení i podpořit, protože se jedná o malé oddělení, které je specifické a je výrazně ovlivňováno již zmíněnými dobrými osobními vztahy.

Jako přínosnou se jeví jistá, ale ne nutná, pravidelnost konání pracovních porad. Systém, kdy, proč a jak vést pracovní poradě se postupně vyvíjel a po změně vedoucí studijního oddělení se nadále vyvíjí a mění. Porady již nejsou pravidelné, což není nevýhoda. Když se není o čem radit, proč by se také měla svolávat, ale považují za vhodné setrvat u stávajícího systému, kdy je přesně stanoven den a hodina porady. Pokud nastane potřeba porady svolat, budou všichni účastníci předem informováni, nejlépe mailem.

Z formálního hlediska by porady měly probíhat takto:

- jasně stanovit den, začátek a upozornit zaměstnance, aby se na poradu řádně připravili, tedy aby byli dopředu informováni o čem se bude jednat
- vybrat jednoho ze zaměstnanců, aby zapisoval průběh a po skončení zaslal e-mailem zápis z porady. Výhodou pro zaměstnance je možnost kdykoli zkontrolovat v tomto zápisu úkoly, které byly zadány a tím pádem vyloučit možnost opomenutí či prodlev
- osoby, které mají funkci zapisovatele, pravidelně střídat – například stanovit pořadník
- na následující poradě zkontrolovat, zda body z porady předchozí byly splněny, pokud ne, zjistit příčiny a tento stav neprodleně napravit

Z neformálního hlediska mohou připustit, že je možné některé záležitosti neprojednávat se všemi zaměstnanci, zejména v případech, kdy je situace akutní a musí se řešit operativně.

Styl neformálního vedení porad je taktéž přínosný z toho důvodu, že není třeba nutně splňovat všechny formální záležitosti, protože jak jsem již zmínil, je oddělení malé a specifické a dokáže se mezi sebou dohodnout. Není například potřeba předem informovat o jednotlivých bodech porady nebo o času konání porady za situace, kdy je porada takto mimořádně a neformálně svolána a kdy jednotlivé otázky jsou projednávány dle aktuálních potřeb nebo požadavků vedoucí či ostatních zaměstnanců.

Činnost studijního oddělení je rozmanitá a mám za to, že aktivně určuje směr a uplatňuje nové myšlenky a postupy, kterým se bude studijní oddělení ubírat do budoucna. To je podstatná vize, která by měla být podporována, neboť tak nebude docházet k „zakonzervování“ a nepružnosti postupů, které by mohly vzniknout z rutinních činností zaměstnance studijního oddělení.

Vývoj nových metod, zpracování podkladů a jejich uvádění do praxe je práce velmi náročná, ale pro vývoj oddělení i jednotlivce pozitivní a přínosná.

## **Závěr**

Způsobů a metod, jak zkvalitnit a ovlivnit klima na pracovišti, je v dnešní době mnoho. Klima vytvářejí lidé a proto právě jim by měla být hned od počátku vývoje personální práce věnována největší pozornost. Každá organizace, podnik, soukromá nebo veřejná instituce má svoji organizační strukturu, formální a neformální řád a zaměstnává lidi, tedy osoby povahově individuální a tudíž, při nejlepší vůli, nemůžeme nikdy předpovědět, jak se kdo v dané situaci zachová. Dění a klima v organizaci je však vždy možné ovlivnit a odstranit tak rušivé faktory jako jsou konflikty, stres, špatná komunikace apod.

Pokud by se stalo, že by organizace jako celek nebo samotní zaměstnanci rezignovali na snahu vytvářet klima na pracovišti podle svých představ, nároků a přání, mohla by taková nečinnost vést až k rozhodnutí organizaci opustit nebo v horším případě zůstat, ale být permanentně po celou dobu nespokojen. Takový člověk pak není přínosem pro organizaci, stane se přítěží sám sobě a ostatním spolupracovníkům.

Jestliže se však organizaci a jejím zaměstnancům podaří dění na pracovišti ovlivnit, mohou společně prosazovat skutečný zájem o sladění cílů a hodnot vedení organizace, který by měl co nejvíce korespondovat i s cíli zaměstnanců.

**Komunikace na studijním oddělení Fakulty informatiky MU** má vytvořeny všechny důležité předpoklady, jak ji úspěšně rozvíjet a využít pro potřeby jak samotného oddělení, tak i ve vztahu k ostatním lidem, se kterými je studijní oddělení v kontaktu. Vznikne-li konflikt, může právě dostatečně kvalitní a bezproblémová komunikace vyřešit konfliktní situaci mnohem lépe, než na odděleních s napjatými a nepřátelskými vztahy mezi zaměstnanci. I když ke konfliktu na studijním oddělení dochází, nestalo se, že by problém nebyl uspokojivě, pro všechny zainteresované strany, vyřešen.

**Pracovní činnosti a popis práce na oddělení** jsou jasně a přesně stanoveny a není tedy důvod, aby nesprávné či nespravedlivé rozdělení práce bylo důvodem k nespokojenosti a z toho plynoucí možnosti vzniku konfliktních situací. Činnosti se i pravidelně obměňují, je však snahou najít takový kompromis, který vyhovuje individuálním požadavkům, ale také schopnostem jednotlivce.

**Kulturu oddělení a styl vedení a jednání podřízených** jsem ve své práci hodnotil z hlediska postupného vývoje oddělení. Studijní oddělení si v průběhu svého vývoje dokázalo vybudovat pevnou síť spojenců a dokáže při zátěžových situacích držet při sobě. To je podstatnou výhodou, neboť se domnívám, že stabilní a pevný kolektiv dokáže člověka motivovat k větším výkonům a pomáhat mu v překonávání nepříznivých stresových situací.

**Odměňování pracovníků a jejich motivace** nejsou závislé jen na finančním ohodnocení. Potvrdilo se, že jsou i jiné možnosti motivace zaměstnanců, např. možnost využívat vybavení fakulty a jeho výhody k individuálnímu sebezdokonalování. Hlavním motivačním faktorem však zůstává snaha udržovat a posilovat zmíněný dobrý kolektiv oddělení.

Na závěr bych se ještě rád vrátil k jedné z priorit, která ovlivňuje klima na všech pracovištích, a tou je komunikace. Zaměstnanci, nejenom studijního oddělení, pracují velmi často s velkým množstvím informací, které uvádějí do praxe – poskytování informací třetím osobám, tedy převážně studentům. Pokud se podaří na oddělení zajistit dostatečně pružné zpracování těchto informací, nebude již třeba řešit možné konflikty nebo protichůdná tvrzení, které by z nekvalitní komunikace mohly vyplynout. Musí tedy dbát na poskytování aktuálních informací, které jsou pro všechny pracovníky zásadní a musí být s nimi seznámeni všichni.

V diplomové práci bych chtěl pokračovat v problematice klimatu na pracovištích rozšířenou o psychologii práce a podpořenou sociologickým průzkumem vztahů mezi skupinami (podskupinami). Působnost zkoumaného oddělení bych chtěl posunout na úroveň celé struktury organizace a nezkoumat tedy jen jedno dílčí oddělení. Zajímavá by však byla i možnost posuzovat obdobná či stejná oddělení v rámci jedné firmy nebo instituce (zkoumání rozdílů mezi odděleními, jejich kladů a záporů atd.) a na základě získaných poznatků se pokusit navrhnout technicky prostředky podporovaný systém jednoho centrálního oddělení, dospěje-li se k závěru, že by to mohlo instituci nebo firmě prospět.

## Resumé

V teoretické části své práce se zabývám klimatem na pracovišti v obecné rovině. Základní zkoumanou jednotkou se pro mě stal typ organizace, kterou představuje konkrétní oddělení, kterým je studijní oddělení Fakulty informatiky MU v Brně. Popisuji zde obecný koncept organizace, rozložení moci a politiky a konfliktů v organizaci. Dále se zabývám organizační strukturou, pracovními podmínkami a pracovním prostředím, včetně kultury organizace.

V metodologické části, uvádím metody a postupy, kterých jsem použil při sběru dat a které jsem aplikoval v závěrečné – praktické části práce. Zde vycházím z uvedených hypotéz:

1. Klima pracoviště je vždy možné ovlivnit
2. Vzhledem k tomu, že jsem se zabýval také konfliktními situacemi na pracovišti, kde panují kamarádské vztahy, mohl jsem předpokládat, že bude právě kvůli těmto vztahům hrozit nebezpečí neřešení konfliktů, které za různých situací vznikají. Je totiž vždy patrný předpoklad, že kritizovat kamarády je mnohem těžší, než tak činit směrem ke spoluzaměstnancům, ke kterým nebyly dosud vytvořeny osobní a citové vazby. Vyjádření k tomuto předpokladu (hypotéze) uvádím taktéž v této kapitole práce.

V praktické – aplikační části, popisuji již činnosti, strukturu a kulturu zkoumaného oddělení, které vychází z informací získaných z teoretické části práce. Konkrétně se jedná o komunikaci, pracovní popis činností a popis práce na oddělení, kulturu oddělení a styl vedení a jednání podřízených, odměňování pracovníků a jejich motivace.

V závěru hodnotím poznatky, které jsem získal studiem použitých pramenů, sběrem dat a poznatků z praxe při zkoumání studijního oddělení FI MU.

Také uvádím, že bych chtěl v tomto tématu pokračovat formou diplomové práce a jakým směrem by se tato práce měla orientovat.

**Název práce**

Klima pracoviště a možnosti jeho ovlivňování

**The title**

A workplace atmosphere and a possibilities of its interactions

**Anotace**

Téma Klima pracoviště a jeho ovlivňování jsem v této bakalářské práci rozdělil na tři základní části.

Teoretická část popisuje obecně organizaci, protože organizace je pro mě základní zkoumanou jednotkou. Popisuji zde formální organizaci, pracovní prostředí a organizační rozvoj. Zabývám se rozložením moci a politiky a konfliktů v organizaci. Dále popisuji organizační strukturu, pracovní podmínky a pracovní prostředí, včetně organizační kultury.

V metodologické části popisuji metody a způsoby sběru dat, které jsem při zpracování svých poznatků využil.

V praktické části popisuji již konkrétní oddělení, tedy studijní oddělení Fakulty informatiky MU.

V závěru uvádím možná doporučení, ke kterým jsem při zpracování práce dospěl.

**An annotation**

The title A workplace atmosphere and a possibilities of its interactions has been separated by my bachelor work into a three basic sections.

The theoretic section generally describe an organization because an organization for me means the main surveyed period. In this bachelor work is described a formal organization, a workplace atmosphere and an organizations progress. I put my mind into a mastership distribution, politics and a conflict in an organization. I also described an organization framework, a workplace conditions and a workplace scene including an organization culture.

I described in a methodical section a methods and a proceedings of a gathering which I availed by working on my own finding.

I described in a practical section my concrete workplace, a studying workplace of an Informatics University.

By the end I can indicating some possibilities of a references which I found along working of this bachelor work.

### **Klíčová slova**

Klima, organizace, oddělení, struktura, kultura, komunikace, konflikt.

### **Key words**

An atmosphere, An organization, a workplace, a framework, a culture, a comunication, a conflict.

### **Literatura**

#### **Odborné knihy a publikace**

Armstrong, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

Bedrnová, Eva, Nový, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: PROSPEKTUM, 1994. ISBN 80-7175-010-7

Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. Management 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

Bielczyk, A. Řízení lidských zdrojů 1.vyd. Frýdek - Místek: Kleinwächter, 2001. ISBN 80-7248-127-4.

Blau, M. Peter, Scott, Richard. Formal organizations. A Comparative Approach. San Francisco, Chander Publishing Copany.

Brooks, Ian. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

Franková, Angela. Buď fit i v zaměstnání: kondiční program pro tělo i duši. 1. vyd. Praha: Motto, 1995.

Hayesová, N. Základy sociální psychologie 1.vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.

Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1994.

Hüttlová, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. Podnikohospodářská fakulta, 1997.

Keller, Jan. Sociologie byrokracie a organizace. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. ISBN 80-85850-15-X

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky 3.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3

Lukášová, Růžena, Nový, Ivan, a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2

Murphy, R.F. Úvod do kulturní a sociální antropologie 1.vyd. Praha: Slon, 1998. ISBN 80-85850-53-2.

Musil, Libor. „ráda bych Vám pomohla, ale“. 1. vyd. Brno: Marek Zeman, 2004.

Potterová, Beverly A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska. Olomouc: Votobia, 1997.

Weihrich, Heinz, Koontz, Harold. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN-80-85605-45-7

### **Webové stránky**

<http://andragogika.ff.cuni.cz/files/kocBC>

[www.fi.muni.cz](http://www.fi.muni.cz)

[www.ims-brno.cz](http://www.ims-brno.cz)

[http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/stres/skola.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/stres/skola.htm)

## Přílohy

Příklady otázek a probíraná témata s respondenty, které jsem použil při zjišťování klimatu na studijním oddělení (formou uvedených typů rozhovorů) a pro názornost je uvádím jako přílohy k této bakalářské práci.

MOTIVACE - za použití pramene: Kolibová H., Malátek V.: Člověk a práce, 1996

POŘADÍ	MOTIVAČNÍ FAKTOR
1	Dobrý vedoucí
2	Dobré vztahy na pracovišti
3	Mzda
4	Vztah k práci
5	Jednání nadřízených
6	Možnost uplatnit své myšlenky
7	Vlastní přesvědčení o užitečnosti práce
8	Míra odpovědnosti a pravomoci
9	Obsah a zajímavost práce
10	Informace o výsledcích práce
11	Jistota trvalého pracovního poměru
12	Slušné jednání studentů
13	Uznání práce a funkce
14	Možnost dalšího vzdělávání
15	Možnost dalšího povýšení

### VZTAHY NA PRACOVIŠTI – příklady otázek z volného rozhovoru

1. Jak se chováte tváří v tvář konkurenční situaci v zaměstnání? (možné odpovědi – stáhnu se, pokusím se za každou cenu zvítězit, začne mě polévat pot a dostávám žaludeční křeče, začnu svého soupeře před ostatními shazovat, apod.).
2. Jak reagujete na intriku namířenou proti Vám? (přiměji všechny zúčastněné, aby se vyjádřili, pokusím se být co nejméně nápadný, postěžuji si u podřízených, začnu sám intrikovat).
3. Jak reagujete na neskrývanou a zlomyslnou zášť kolegů? (ignoruji je, začne mi bušit



srdce a prožívám pocity strachu, přeruším s nimi kontakty, snažím se také zraňovat zlomyslnostmi).

4. Jak se chováte, když je Vám nějaký člověk – zákazník (student), kolega, šéf – obzvláště nesympatický? (pokouším se mu vyhýbat, vyvolám otevřené nepřátelství, odpovídám mu co nejstručněji, pokusím se ho odstranit z pracoviště).
5. Které vlastnosti Vás nejvíce odpuzují a zlobí u jiných lidí? (arogance, nespolehlivost, nepřesnost, nespolehlivost, neukázněnost).
6. Které vlastnosti Vás nejvíce zlobí, odpuzují na vlastní osobě? (nadřazenost, náladovost).
7. Jak se chováte k lidem, nad nimiž máte jednoznačnou převahu? (nechám je pocítit jejich podřazenost, jsem vědomě nepřístupný, podle možnosti je využívám).
8. Jak zacházíte s vlastními agresemi – zlostí, vztekem nebo nenávistí? Jaké strategie používáte? (jsem cynický, myslím na pomstu, pracuji s pocitem viny, vymýšlím urážky).
9. Jaká představa Vás v současné době nejvíce děsí? (výpověď na hodinu, ztráty rodiny, těžké zranění při nehodě a delší doba neschopnosti v práci).
10. Jaký typ lidí Vám nahání největší strach? (typ vítěze zvyklého na úspěch, typ zákeřného patolízala, hlučného tyрана, chladného a sarkastického povýšence).
11. Jak reagujete na kritiku? (s vědomím viny, bráním se, kritizuji druhou stranu, ignoruji ji).

## MÍRA STRESU NA PRACOVIŠTI – použito pro metodu rozhovoru

(podle EVERARD,K.B., MORRIS,G. Effective school management. London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1996)

Chování	Tělesné	Emoční	Mentální
Přejídání se	Bolesti hlavy	Deprese	Ztráta koncentrace
Přílišné pití alkoholu	Žaludeční potíže	Napětí	Častější zapomínání
Nadměrné kouření	Závratě	Podráždění	Častější chybování
Zanedbávání osob. vzhledu	Pocení a třes rukou	Výčitky svědomí	Častější zamyšlení během dne
Nespavost	Poruchy vidění	Myšlenky na sebevraždu *	Chybné rozhodování
Roztěkanost, nervozita	Vyrážka na kůži	Pláč	Méně racionální uvažování
Letargie	Bušení srdce	Agresivní chování	Nerozhodnost, váhavost
Změna sexuální aktivity	Suchá ústa	Pocit strachu, úzkosti	
Neobvyklá neobratnost	Vysoký krevní tlak		
Být netečný	Bolesti zad nebo šíje		
Omezení komunikace	Nechutenství		

\* možné suicidální myšlenky při zvýšené a vysoké psychické zátěži v zaměstnání