

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Subjektivní vnímání pracovního prostředí**

Bc. Šárka Bémová

Vedoucí práce: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

**Praha 2016**

# Prague college of psychosocial studies



## Subjective perception of working environment

Bc. Šárka Bémová

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Radek Trnka, Ph.D.

**Praha 2016**

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou subjektivního vnímání pracovního prostředí. Zaměřuje se na dva typy pracovišť a to na open space kancelář a klasické, oddělené kanceláře. Cílem práce je podrobněji popsat subjektivní vnímání daného pracovního prostředí, jak ho vnímají pracovníci. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – na část teoretickou a na ni navazující část empirickou. Empirická část obsahuje vlastní kvalitativní výzkum. Výzkumné šetření probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů. Většina výzkumů v této problematice se uskutečňuje kvantitativní formou, proto tato diplomová práce může nabídnout jiný, podrobnější pohled na toto téma.

**Klíčová slova:** vnímání pracovního prostředí, pracovní spokojenost, sociální vztahy na pracovišti, open space kancelář, uzavřená kancelář.

## **Abstract**

This thesis deals with the subjective perception of the working environment. It focuses on two types of workplaces, on the open plan office and traditional, separate offices. The aim is to further describe the subjective perception of the working environment, how workers perceive it. The thesis is divided into two parts – theoretical and consequential empirical. Empirical part is focused on qualitative research. The survey took the form of semi-structured interviews. Most of the research in this area is realized in quantitative form, so this thesis may offer another, more detailed look at this topic.

**Key words:** perception of the working environment, job satisfaction, social relations in the workplace, open-space office, traditional office.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a pouze a jen s využitím literatury a pramenů uvedených v seznamu.

V Praze dne 27. 07. 2016

.....

Děkuji především vedoucímu mé diplomové práce Ing. Trnkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky. Také chci poděkovat respondentům, kteří se podíleli na výzkumu, zejména vedení daných společností, jež mi umožnili tento výzkum provést.

# Obsah

Úvod .....	8
Teoretická část .....	10
1. Pracovní prostředí .....	10
1.1 Open space kancelář vs. uzavřená kancelář .....	11
2. Vnímané aspekty na pracovišti .....	14
2.1 Sociální vztahy .....	14
2.2 Komunikace na pracovišti.....	15
3. Spokojenost na pracovišti.....	17
3.1 Subjektivní vnímání .....	18
4. Výchozí teorie.....	20
4.1 Teorie potřeb .....	20
4.2 Teorie pole .....	22
5. Dosavadní výzkumy .....	24
Vlastní výzkumné šetření .....	27
6. Metodologický rámec .....	27
6.1 Metodika .....	27
6.2 Cíl práce a výzkumné otázky .....	27
6.3 Výzkumné metody .....	27
6.4 Kvalitativní přístup.....	28
6.5 Polostrukturovaný rozhovor .....	29
6.6 Struktura rozhovorů .....	29
6.7 Otevřené kódování .....	31
6.8 Kostra analytického příběhu.....	32
6.9 Zpracování rozhovoru a etické otázky.....	32

6.10	Výzkumný soubor .....	33
7.	Výsledky výzkumných dat .....	37
7.1	Člověk jako sociální bytost v zaměstnání? .....	37
7.2	Izolace v uzavřených kancelářích vs. nadměrná socializace v open space .....	40
7.3	Vzájemná interakce a sdílení .....	46
7.4	Individuální potřeby .....	48
7.5	Vnímané omezení .....	52
7.6	Vnímání zahálky a sociální kontroly .....	55
7.7	Kolegové jako hnací motor .....	58
7.8	Tok informací na pracovišti .....	59
7.9	Spokojenost na pracovišti .....	63
8.	Souhrn .....	65
9.	Diskuse .....	67
	Závěr .....	69
	Seznam literatury .....	70
	Seznam tabulek .....	77
	Seznam příloh .....	78

# Úvod

Téma své diplomové práce jsem volila tak, aby bylo zaměřeno na můj budoucí profesní směr, kterému bych se ráda věnovala, což je psychologie práce a organizace. Zajímala mě mimo jiné problematika open space, který není v naší republice zase tak novým, ale je stále řešeným tématem. Zároveň jsem se zaměřila na to, jak konkrétně vnímají zaměstnanci prostředí open space kanceláře a jak hodnotí prostředí uzavřené kanceláře. Mimo jiné se moje práce soustředí na to, jak se zaměstnanci na svém pracovišti cítí, co preferují a jak jsou spokojeni.

Zaměstnání má v životě člověka zásadní vliv. Zabírá nám nejen velké procento času, ale dle Kohoutka (2009) tráví dnešní člověk dokonce 90% svého života v zastavěném prostoru. Obydlí, ve kterém člověk žije a pracuje, se označuje v biologii a psychologii za tzv. "třetí kůži člověka", tedy v podstatě za součást jeho osobnosti. První "kůže" je vlastně kůže těla, druhá "kůže" je náš oděv, který oblékáme a třetí „kůže“ je obydlí nebo pracovní prostředí. Málo optimální obydlí tak může vést k pocitům nespokojenosti, k úzkostem, k pocitům únavy, vyčerpanosti, až k depresi a duševním poruchám. Proto je velice důležité, aby měl člověk v zaměstnání optimální pracovní prostředí. Je důležité, jak se na pracovišti cítíme, jelikož to má následně vliv na celou řadu faktorů, např. na již zmíněnou pracovní spokojenost nebo pracovní výkonnost.

V teoretické části této práce je charakterizováno pracovní prostředí, zejména pracoviště typu open space, dále vnímané aspekty pracovníků na pracovišti, kam řadím sociální vztahy a komunikaci. Poté je rozvedeno téma pracovní spokojenosti, které úzce souvisí s vnímaným prostředím. Následně se zabývám jeho subjektivním vnímáním a dosavadním výzkumným přehledem.

Mým cílem při zpracování této práce je zmapovat, jak se cítí zaměstnanci v pracovním prostředí, které je uspořádáno dle typu open space a zároveň porovnání, jak se cítí pracovníci, kteří pracují v klasických, oddělených kancelářích. Předmětem práce je zjistit, jak se pracovníci na pracovišti cítí, jak vnímají uspořádání kanceláře, jaké aspekty jsou pro ně důležité ve vnímané pracovní spokojenosti, co na pracovišti preferují a jaké mají potřeby.



Obě daná prostředí znám osobně. Shodou okolností jsem na obou pracovištích pracovala. V době realizace výzkumných rozhovorů jsem však podrobněji znala pouze pracoviště uzavřených kanceláří. Do druhé společnosti jsem možná i díky realizovanému výzkumu, nastoupila později. Proto se domnívám, že výzkumná část je podrobně zpracována, jelikož do obou pracovišť mám bližší náhled. Zároveň jsem se snažila zachovat objektivitu výzkumníka z toho důvodu, aby zkušenosti ze zaměstnání nezasahovaly do získaných dat.

Na téma pracovního prostředí a porovnání open space a oddělených kanceláří v našem prostředí neprobíhá mnoho výzkumů a zejména ne kvalitativní formou. I v zahraničních zdrojích lze nalézt výzkumy na obdobné téma, avšak častěji prováděné kvantitativními metodami. Proto může tato práce nabídnout jiný, podrobnější pohled na toto téma.

# Teoretická část

## 1. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat různými způsoby. Mnoho výzkumníků chápe pracovní prostředí zejména z pohledu prostorových a fyzikálních faktorů. Například Kocianová (2010) pojem pracovní prostředí definuje prostorovými a fyzikálními podmínkami práce. Já se však přikláním k definicím, které chápou tento pojem obsírněji, jelikož zahrnují do pracovního prostředí ještě další faktory. Kromě prostorových a fyzikálních jsou to i různé sociální činitele. Kupříkladu Michalík (2009) chápe pracovní prostředí v rámci celé společnosti, neboť slouží pro existenci a činnost člověka v pracovním systému. Podle Michalíka (2009) lze rozdělit pracovní prostředí na několik stránek. Na jedné straně stojí stránka formální, kam patří vybavení kanceláře a její uspořádání – zda je to open space kancelář nebo uzavřená, dále barevné řešení, vymezení pracovního prostoru, hluk, osvětlení, mikroklimatické podmínky aj. Další aspekt pracovního prostředí je stránka činnostní, kam lze zařadit samotný charakter činností, motivace, vzdělávání, rozvoj i odměňování zaměstnanců. Vztahová stránka, do níž patří vztahy na pracovišti, tedy vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, mezi nadřízenými a podřízenými. Další stránka je bezpečnostní, týká se bezpečnosti zaměstnanců, ale také například majetku organizace. Obdobně definuje pracovní prostředí i Koubek (2007), jenž tvrdí, že pracovní prostředí se týká zejména prostorového řešení pracoviště, ale i fyzikálních a sociálně psychologických pracovních podmínek. Souhrnně však lze říci, že pracovní prostředí jsou podmínky, za kterých probíhá pracovní proces (Mikuláščík, 2015). Tyto podmínky by pak měly respektovat i zákonem stanovené normy a měly by vytvářet optimální pracovní podmínky, nejen aby byla zajištěna bezpečnost práce, ale také aby negativně neovlivňovaly samotný pracovní výkon. Pracovní prostředí by mělo však respektovat nejen tyto zákonné normy, ale také potřeby a požadavky zaměstnanců, aby u nich pracovní podmínky vyvolávaly pocit spokojenosti. Optimální pracovní podmínky by tedy měly mít vliv nejen na pracovní výkonnost zaměstnanců, na jejich zdraví, ale i na jejich celkovou kvalitu života (Mikuláščík, 2015).

Skladba pracovního prostředí má tedy zásadní vliv nejen na zaměstnancův pracovní výkon, ale také na jeho duševní pohodu nebo zdravotní stav. Pokud se zaměstnanec náročně adaptuje na nevyhovující pracovní podmínky, může to v něm vyvolat nejen pocit

nespokojenosti s pracovním prostředím, ale i nespokojenost s celkovou prací a organizací (Šikýř, 2012).

Pokud se chceme zabývat vnímáním pracovního prostředí v open space kancelářích a v uzavřených kancelářích, musíme si tato prostředí nejprve představit a blíže charakterizovat. Následující kapitola se proto zaměřuje zejména na open space kancelář a poskytuje přehled o dosavadních informacích a o charakteru tohoto typu.

### **1.1 Open space kancelář vs. uzavřená kancelář**

Tento termín, tedy „open space“ pochází z angličtiny a znamená otevřený prostor. Otevřený prostor ve smyslu velikosti, ale také vzájemného působení mezi zaměstnanci. V odborné literatuře se můžeme setkat i s termíny „open plan“, nebo „cubicles“. V českém prostředí se používá označení velkoplošné kanceláře nebo velkoprostorové, případně méně užívané označení sálová pracoviště (Michalík a Skřehot, 2010).

Vznik prvních open space kanceláří se datuje do roku 1920, kdy vznikly za účelem centralizace funkcí do prostorných společných kanceláří. S tímto vznikem souviselo snížení nákladů, zejména na úřednické práce, pokles stavu, ale také snižování nároků zaměstnanců na velikost a komfortnost pracovní plochy. Open space kanceláře byly levným způsobem, jak ušetřit finanční prostředky na vybavení a tedy umístit více zaměstnanců na menší pracovní plochu (Baldry a Barnes 2012). I v dnešní době při volbě open space kanceláře rozhoduje možnost finanční úspory, ale také umožnění snadné týmové kooperace mezi zaměstnanci (Michalík a Skřehot, 2010). Tyto kanceláře jsou dle Michalíka a Skřehota (2010) situovány jako rozlehlejší prostor, který je rozčleněn obvykle mobilními, stojícími panely a nižšími stěnami. Uvnitř stěn bývá obvykle stolová deska, počítač, police nebo skřínky. Pracovníci v open space kancelářích jsou vzájemně odděleni buď nízkými příčkami, nebo také ničím. Obvyklý počet osob, kteří pracují v open space kanceláři je v českém prostředí obvykle v počtu od 10 do 70 lidí, ale někdy se objevují pracoviště až s několika sty osob. V celosvětovém měřítku však existují pracoviště, kde pracuje více než tisíc zaměstnanců.

Uzavřená, neboli oddělená kancelář je považována za klasický typ pracoviště. Nejčastěji je zde umístěn pouze jeden pracovník. O běžné podobě oddělené kanceláře lze hovořit, pokud zde jsou maximálně tři zaměstnanci.

Mezi kladné stránky open space pracoviště lze dle Wagnerové (2011) zařadit:

- Úsporu nákladů – a to zejména díky práci na menším prostoru, jelikož kancelářské prostory nejsou levnou záležitostí, navíc díky úspornému rozvržení prostoru se náklady společnosti mohou ušetřit. Také je snadné změnit pracovní prostředí pouhým přemístěním skříní nebo přepážky, oproti složitějším stavebním úpravám, které by byly nutné v případě oddělených kanceláří.
- Lepší kontrola zaměstnanců manažerem – a zároveň snížení časových ztrát. Jak uvádí Wagnerová (2011) ve své publikaci, v oddělené kanceláři k těmto časovým ztrátám dochází častěji. Naopak v otevřeném prostoru má vedoucí pracovník větší přehled o vyšším počtu svých podřízených naráz. Tento bod může být však diskutabilní z několika důvodů. Kontrola od nadřízeného může být totiž řádně zajištěna i v oddělených kancelářích, pokud je nadřízený dostatečně informován a zná pracovní náplně svých zaměstnanců. Zároveň by při rozhodování, zda zvolit typ kanceláře open space, neměl být tento důvod brán jako zásadní. Domnívám se, že přílišná vnímaná kontrola na pracovišti, by nemusela přispět ke spokojenosti zaměstnanců v takovémto prostředí.
- Možnost přímé, zjednodušené a efektivnější komunikace mezi pracovníky (Michalík a Skřehot, 2010).

Michalík (2007) uvádí i další výhody open space pracoviště:

- Vzájemná spolupráce mezi pracovníky
- Utužování přátelských vztahů

Mezi záporné stránky open space pracoviště naopak Wagnerová (2011) řadí:

- Ztrátu soukromí – někteří zaměstnanci mohou toto prostředí považovat za stresující kvůli kolegům, kteří mají přesný přehled o jejich práci díky veřejným telefonním hovorům, celkovému vyššímu počtu stresorů z okolí a díky vyšší úzkosti způsobené z již zmíněné kontroly od kolegů nebo nadřízených. Jak zmiňují i Kim a De Dear (2013) ve své studii, ztráta soukromí pracovníků na pracovišti typu open space kanceláře je jak vizuální, tak akustická. Zaměstnanci jsou pod neustálou vizuální kontrolou, a proto takovéto prostředí u některých z nich může vyvolat silný stres a s tím související sníženou

pracovní výkonnost. Je však paradoxem, že open space kancelář naopak zvyšuje pracovní výkonnost zaměstnanců mimo jiné i díky zvýšené kontrole nad pracovníky (Wagnerová, 2011).

- Ztráta pevného a vymezeného prostoru – tento prostor je stabilní pracovní místo a stůl, který je výhradním pracovištěm pro určitého zaměstnance. Pro zaměstnance je to osobní, soukromý prostor, který si může částečně přizpůsobit svým potřebám a mít tu své předměty, osobní věci jako například fotografie rodiny, svůj hrnek, poznámky apod. Tento prostor jedinec pocítuje jako své zázemí.

Michalík (2008) uvádí další nevýhody, které se mohou v otevřeném pracovišti vyskytnout:

- neosobní „tovární“ prostředí
- častější spory mezi kolegy
- vyšší nemocnost
- hluk

Tyto pocítované nevýhody pak mohou vést k nižšímu zapojení zaměstnanců do pracovního procesu, menší motivaci k práci nebo k menší celkové spokojenosti s prací. Zaměstnanci obvykle v tomto typu kanceláře bývají nespokojeni, zejména s nedostatkem soukromí (Zalesny a Farace, 1987).

## 2. Vnímané aspekty na pracovišti

Jelikož v mém realizovaném výzkumu vnímali respondenti sociální vztahy a komunikaci na pracovišti jako dominantní, věnuji jim proto následující kapitoly.

### 2.1 Sociální vztahy

Nepostradatelnou složkou lidské existence je zajisté sociální prostředí. Toto prostředí zahrnuje několik aspektů společenského života jedince. Jedinec si vytváří sociální vztahy s druhými lidmi v mnoha oblastech lidského života a jedním z nich je právě pracovní prostředí, pracovní působení (Bedrnová et al., 2012). V pracovním prostředí dochází k vytváření vztahů v rámci pracovní skupiny, což je skupina lidí, která je z jednoho pracoviště, má společnou činnost, vnitřní strukturu sociálních rolí a jednotné vedení společnosti (Bedrnová et al, 2012). Také zde mohou vznikat vztahy jednak na formální tak i na neformální úrovni. Vztahy formální jsou obvykle vázány určitými pravidly, které jsou platné v rámci společnosti nebo v rámci určité pracovní skupiny. Naopak vztahy neformální vznikají na základě hlubších osobních vztahů mezi členy skupiny. Podmíněné jsou například společnými zájmy, postoji, názory apod. (Kollárik, 1983). *„Pracovní vztahy vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace“* (Koubek, 2007, s. 326).

Již v 80. letech minulého století, kdy zažívaly open space kanceláře velký rozmach, Oldham a Brass (1979) označili open space pracoviště za místo ke snadnému rozvoji sociálních vztahů. A to především díky chybějícím stěnovým bariérám, které naopak můžeme najít v uzavřené kanceláři. Velkoprostorová kancelář také podporuje vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci, a to nejen verbální, ale i neverbální. Lze říci, že zaměstnanci se v tomto prostředí vzájemné komunikaci nevyhnou, jelikož na sebe lépe vidí a mají tedy snadný vizuální i verbální kontakt. Snáze si tak předávají nejen pracovní informace, ale navazují i vzájemné bližší osobní vztahy. Vzájemná interakce mezi zaměstnanci zvyšuje povědomí o ostatních spolupracovnících a také vzájemnou mezilidskou přitažlivost. Souhrnně lze říci, že velkoprostorové kanceláře by mohly zvýšit

pracovní výkony a motivaci, posílit vazby mezi pracovníky a dokonce zvýšit jejich spokojenost. Pokud mají pracovníci více možností ke vzájemné interakci, více spolu komunikují a mohou tak lépe vnímat vzájemné mezilidské vztahy se spolupracovníky. Díky této větší interakci mohou také pociťovat větší pracovní spokojenost (Zalesny a Farace, 1987). V rámci celkové pracovní spokojenosti tvoří zásadní determinantu právě vztahy mezi kolegy na pracovišti a vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho podřízenými (Hunt, 2000).

## **2.2 Komunikace na pracovišti**

Komunikace nebo také informační tok, má v současné době mnoho podob. Komunikaci lze definovat jako přenos informací, které si vyměňují jedinci nebo skupiny k jiným jedincům či skupinám. Komunikace je také důležitý nástroj veškerých interakcí v sociálním světě (Giddens, 1999).

Komunikace však neslouží pouze k předávání informací, ale například i k definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi oběma osobami. Při komunikaci s druhými se mimo jiné rozhodujeme, které informace chceme ostatním sdělit a které ne, jelikož poznatky a dovednosti, které bychom mohli druhému předat, jsou také považované za jeden ze zdrojů moci (Keller, 1997). Pokud bychom aplikovali toto tvrzení do praxe, vyplývalo by z toho, že komunikace na pracovišti mezi nadřízenými a podřízenými ani mezi spolupracovníky nemusí být bezproblémová. Téměř každý by pak mohl chtít mít pocit moci nad ostatními, proto by nepředával jemu dostupné informace, zkušenosti a dovednosti, které naopak druhému nejsou dostupné.

Spolupracovníci mezi sebou komunikují nejen ohledně pracovní činnosti, ale komunikace probíhá i na rovině osobní. Tím se rozvíjejí i jejich vzájemné osobní vztahy.

Pracovní prostředí či zázemí ovlivňuje kvalitu a úroveň komunikace mezi jedinci a také jejich interakci. Fyzická blízkost mezi zaměstnanci může být příležitostí k rozvoji vzájemných mezilidských vztahů. Proto by se mohlo zdát, že v případě nahrazení klasických, uzavřených kanceláří za kanceláře typu open space, se mohou zlepšit pracovní podmínky a pracovní prostředí pro zaměstnance. Ve velkoprostorové kanceláři je oproti odděleným i více možností ke vzájemné interakci, což by mohlo pozitivně ovlivnit vnímání vzájemných vztahů s ostatními zaměstnanci, a tím zvýšit celkovou pracovní spokojenost v zaměstnání (Zalesny a Farace, 1987). Jak jsem již zmiňovala,

open space kanceláře lze vnímat jako prostředí, kde je umožněna společenská kontrola. Důležitou otázkou je však to, jak toto prostředí vnímá jednotlivý zaměstnanec. Každý jedinec má jiné potřeby a v rámci pracovního prostředí na něj působí mnoho různých faktorů. Jedná se například o hluk, osvětlení, teplotu v místnosti, kvalitu vzduchu, barvy, ale i kresby apod. (Rashid a Zimring, 2008).



### 3. Spokojenost na pracovišti

Pracovní spokojenost a výzkumy spojené s tímto tématem jsou psychology zkoumány od 30. let 20. století a přesto ještě nejsou zodpovězeny veškeré výzkumné otázky (Štikar et al., 2003). Pokud chceme definovat pracovní spokojenost, nalezneme mnoho různých přístupů. Např. Bedrnová a Nový (2007) definují pracovní spokojenost jako obecný popis stavu jedince, zároveň jako kritérium pro hodnocení personální politiky, ale také jako hnací sílu jedince. Pauknerová (2012) tvrdí, že pracovní spokojenost je spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní, pracovním kolektivem a pracovními podmínkami. S touto definicí souhlasím, jelikož se mi potvrdila i v mém výzkumném šetření. Pro pocíťovanou spokojenost respondentů v zaměstnání, mimo aspekt pracovní náplně, byly důležité i již zmiňované sociální vztahy, které panují na pracovišti.

Naopak Kollárik (1983) pracovní spokojenost vidí jako spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci v širším pojetí zahrnuje i osobnost pracovníka. Spokojenost s prací v užším významu se váže ke konkrétní pracovní činnosti a její náročnosti pro zaměstnance.

Kollárik (1983, s. 169) také ve své publikaci zdůrazňuje, že *„práce je základním zdrojem uspokojování potřeb člověka a je determinantem jeho duševního zdraví, vyrovnanosti.“* Dále uvádí, že pracovní spokojenost je složitý jev, který v sobě zahrnuje objektivní faktory, kam lze zařadit pracovní prostředí a s tím spojené vnější činitele v nejširším měřítku, pracovní podmínky, ale také subjektivní faktory, které souvisí s hodnotami jednotlivců, s jejich potřebami, úrovní motivace. Ve své podstatě pak jde o vztah jednotlivce k vnějšímu světu, výsledkem kterého je psychický jev – pracovní spokojenost. Ta je pak ukazatelem psychického vyrovnání se člověka s prací. Pracovní spokojenost je také v hlavní míře determinovaná spokojeností pracovníka s jednotlivými aspekty práce, zejména:

- fyzikálním prostředím
- sociální atmosférou
- stylem vedení ve společnosti
- možnostmi pracovního postupu
- systémem odměn apod.

Účinnost výše uvedených faktorů se váže na osobnostní dispozice pracovníků, čímž opět narážím na subjektivní vnímání každého pracovníka. Každý pracovník vnímá aspekty práce rozdílně.

### **3.1 Subjektivní vnímání**

Vnímání můžeme definovat podle Vágnerové (2004) jako proces konstrukce subjektivně specifických zobrazení reality, která je v první řadě vytvářena na základě selekce a diferenciací jejich vnímaných znaků a posléze i na základě kategorizace výsledného obrazu. Vnímání se dále řadí do poznávacích procesů. Tyto procesy pak pomáhají člověku se orientovat ve svém prostředí. Jedinec si ze zpracovaných informací vyvodí závěry, podle kterých se rozhoduje a následně i jedná. Lze říci, že se jedná o aktivní proces, ve kterém si každý člověk individuálně uspořádá percipované podněty (Vágnerová, 2004). Trpišovská a Vacínová (2007) ve své publikaci uvádí, že podněty jsou strukturovány u každého jedince individuálně. Například podle vztahu objektů a událostí k uspokojování potřeb člověka nebo podle významu mezilidské komunikace.

Celková spokojenost na pracovišti je také ve vztahu k osobnostním faktorům. Především lze říci, že v hodnotovém žebříčku pracovníků je odlišné chápání práce a postavení práce jako takové. Pro někoho může být práce nevyhnutelným zlem, povinností a pro někoho jiného to však může být místo, kde může realizovat vlastní plány a osobní aspirace. U každého pracovníka proto bude míru pracovní spokojenosti formovat jiná skupina faktorů (Kollárik, 1983). Myslím, že je důležité zde dodat, že i při působení stejných faktorů na jedince ve stejném pracovním prostředí, např. v open space, je možné u jednotlivých pracovníků předpokládat rozdílnou míru spokojenosti. Což se mi z velké části potvrdilo ve výzkumném oddílu této práce. Je vhodné zmínit i fakt, že pracovníci mají diferencovaný přístup k jednotlivým faktorům práce. Proto u pracovníků, kteří jsou na stejném pracovišti, kde mají i stejné pracovní podmínky, můžeme najít nejen rozdílnou úroveň celkové pracovní spokojenosti, ale i rozdíly v upřednostňování určitých faktorů práce i pracoviště. Záleží na subjektivních potřebách daných jedinců. Existuje i hypotéza, podle které je konkrétní druh individuálních potřeb jedince důležitým aspektem v předvídání pracovní spokojenosti (Kollárik, 1983). Z toho vyplývá, že pracovníci, kteří mají rozdílné typy potřeb, mají rozdílnou úroveň spokojenosti. Aktuálnost potřeb pracovníků a jejich významnost také souvisí s mírou pracovní spokojenosti. I v tomto směru jsou mezi pracovníky velké rozdíly. Také se můžeme setkat s různými

typy pracovníků, kde na jedné straně jsou pracovníci s aktivním vztahem k faktoru práce i pracovišti a na druhé straně pracovníci, již mají lhostejný vztah k těmto faktorům a kterým jejich spokojenost nijak neovlivňují dané pracovní podmínky. Je pravda, že jsem se s jedním takovýmto respondentem ve svém výzkumném šetření setkala, který příliš neřešil, jaké má nastavené pracovní podmínky. V tomto ohledu byl velice přizpůsobivý a nekonfliktní. Dále existují dvě skupiny pracovníků, kteří přistupují odlišně ke zvažování a hodnocení pracovních podmínek a pracoviště. Jsou to pracovníci, kteří hodnotí a zvažují pracovní podmínky a tedy i pracoviště. Tímto vyjadřují i určitou angažovanost na podmínkách práce a daném pracovním prostředí. Druhá skupina pracovníků přistupuje k práci poměrně laxně a faktory práce, a tedy i pracovní prostředí, pro ně nemá takovou váhu (Kollárik, 1983). Je možné, že je to skupina pracovníků s lhostejným vztahem k práci a zároveň pak i k jeho hodnocení. S takovýmito jedinci jsem se však ve svém výzkumném souboru nesešla. Všichni respondenti hodnotili pracovní prostředí, pro většinu z nich bylo významným faktorem a také hrálo velkou roli s celkovou spokojeností na pracovišti.

Pracovní spokojenost se také jako psychický jev vyznačuje trvalostí a intenzitou. Trvalost je definována stálostí pocitu spokojenosti, která může být od maximální stability až po maximální nestálost, proměnlivost. Spokojenost se může pod vlivem různých faktorů rychle měnit. Zde se odráží rozdíl, který je mezi postoji a pracovní spokojeností. Spokojenost lze po úpravě některých faktorů měnit, zatímco postoje jsou trvalejší a stálejší (Kollárik, 1983).

## 4. Výchozí teorie

### 4.1 Teorie potřeb

Pracovní spokojenost úzce souvisí s uspokojováním potřeb. Dle Hartla a Hartlové (2000) lze potřeby chápat jako stav lidského organismu, který nám vyjadřuje potřebu nebo jakousi nutnost něco získat, nebo se něčeho zbavit, s cílem dosáhnout vnitřní rovnováhy. Jak uvádí například Vtípil (1985), je to stav, ke kterému dochází při nasycení určitých lidských potřeb. Spokojenost také závisí od povahy zmíněných potřeb a jejich hloubky. V případě, že nastane soulad mezi potřebami a jejich uspokojením, vyvolá to v pracovnících spokojenost. Pokud však rozdíl mezi potřebami a uspokojením roste, roste i pravděpodobně jejich nespokojenost (Šípoš a Kollárik, 1975). Z uvedeného vyplývá, že lze hledat mezi potřebami a pracovní spokojeností určitou spojitost. Je tedy nezbytné představit, jakými typy potřeb člověk oplývá a jak celý proces jejich uspokojování funguje. Z uvedených teorií jsem pak vycházela i ve výzkumné části svojí práce.

Nejznámější teorie potřeb je od Abrahama Maslowa. Tento uznávaný psycholog přišel s teorií, kde jsou lidské potřeby uspořádány do pětistupňové hierarchie. Za základní potřeby jsou označeny potřeby fyziologické, neboli existenční. Zahrnují tedy vše, co jedinec potřebuje ke svému přežití, tedy vzduch, potravu, vodu, apod. Až se podaří člověku tyto existenční potřeby uspokojit, stanou se pro něj aktuální potřeby na vyšší úrovni. Na druhém stupni je potřeba bezpečí. Zejména z důvodu, že člověk potřebuje zažívat určitou jistotu. Poté, co jsou potřeby bezpečí uspokojené, stávají se aktuální potřeby sociální. Člověk je sociální bytostí, proto je zde tato potřeba, která se týká sociálních vztahů a v kontaktu s lidmi zaujímá své místo. S touto potřebou je spojený také pocit, že člověk někam patří, že má přátele. Předposledním stupněm je potřeba uznání a ocenění. Ta nastává opět až po uspokojení sociálních potřeb. Tato potřeba se týká nejen respektu ostatních, ale i statusu a prestiže, o které člověk usiluje. Poslední a tedy nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace. Na této úrovni člověk potřebuje nabývat nových schopností a rozvíjet svůj potenciál (Bělohávek, 1996; Stachová, 1997). Uspokojování potřeb má různou naléhavost a není možné uspokojovat několik potřeb současně (Maslow, 1943). Maslowova teorie pronikla, díky své významnosti, také do oblasti psychologie práce a organizace. Například Kollárik (1983) píše, že práce, která by mohla uspokojit většinu z Maslowových uváděných potřeb, by byla tou prací, která je zdrojem

větší spokojenosti pracovníka. Proto se můžeme setkat i s upravenou verzí pyramidy potřeb, kde jsou lidské potřeby zasazeny do pracovního prostředí.

Potřeby fyziologické tak můžeme chápat v pracovním pojetí jako výdělek, potřeby bezpečí jako potřebu jistoty zaměstnání nebo také bezpečí při práci. Potřeby sociální jako potřebu dobrých vzájemných vztahů s kolegy ale i s nadřízenými. Potřeby uznání jako uznání kvalit, povýšení v zaměstnání nebo zvýšení odpovědnosti. Potřebu seberealizace v tomto kontextu lze chápat jako potřebu možnosti rozvoje, výzev a využívání jedincova potenciálu (Berl, Williamson a Powell, 1984).

Na tuto Maslowovu teorii poté navázal Clayton Alderfer se svojí ERG teorií. Kocianová (2010) uvádí, že se teorie opět týká subjektivních stavů uspokojení, které se vztahují k vnitřnímu rozpoložení člověka a souvisí s lidskými potřebami, preferencemi a motivy, obdobně jako Maslowova teorie. Tato teorie vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, ale z původních pěti kategorií je teorie redukována na tři kategorie.

1.*Existenční potřeby* (E - existence) – týkají se potřeby dosáhnout a udržet rovnováhu organismu pomocí materiálních statků. Jsou to potřeby, které jsou spojovány se sebezáchovou jedince. V pracovním prostředí se na této úrovni může jednat například o mzdu, pracovní podmínky.

2.*Vztahové potřeby* (R - relatedness) – uspokojení těchto potřeb závisí na procesu vzájemnosti a sdílení. Týkají se také pocitu sounáležitosti, potřeby kontaktů a dobrých vztahů s ostatními. V Maslowově teorii lze vidět analogii s potřebami sociálními a potřebami uznání. V pracovním prostředí se může jednat o potřebu pochopení, vlivu sociálních vztahů.

3.*Růstové potřeby* (G - growth) – týkají se vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí, rozvoje člověka. V Maslowově teorii se jedná o potřeby seberealizace, které se prolínají i do potřeb uznání. Uspokojení růstových potřeb závisí v pracovním prostředí na příležitostech k růstu. Potřeba růstu může být v pracovním prostředí například v podobě kariéry, kterou může jedinec v rámci svého rozvoje žádat (Woods a West, 2010).

Jak uvádí například Armstrong (2007) podstatou Maslowovy teorie potřeb je, že vyšší potřeby mohou být uspokojeny až tehdy, když přestávají být aktivizující potřeby na nižší

úrovni. Tedy po dostatečném uspokojení nižších potřeb přestávají být potřeby motivující a tím se aktivují vyšší potřeby a stanou se pro jedince středem zájmu o jejich uspokojení. Potřeby existence se považují za základ a za potřebu jedince, která musí být alespoň částečně uspokojena, aby mohly nastoupit další potřeby. Dále se na hierarchii netrvá. Potřeby se nerozdělují na vyšší a nižší, ani se netrvá na přesné hierarchii po sobě následujících potřeb (Molek, 2008).

Pro můj výzkum jsem vycházela spíše z Alderferovy teorie, jelikož tato teorie více připouští subjektivitu každého jedince. Domnívám se, že není možné určit pevně danou hierarchii potřeb, která by byla obecně platná pro všechny jedince. Jak se ukázalo i v mém výzkumu, lidé mají rozdílné postoje a potřeby. Stachová (1997) tvrdí, že dle této teorie mohou v jedinci působit i dvě nebo více potřeb najednou. Odlišnost mezi těmito teoriemi uvádí například Fincham a Rhodes (2005), kteří tvrdí, že v Maslowově teorii se předpokládá při uspokojování potřeb směr nahoru v hierarchii, v Alderferově teorii lze směřovat i opačným směrem. Tato situace by mohla nastat například v případě, že jedinec při uspokojování potřeby neuspěje a na základě toho se vrací k předchozí potřebě.

Myslím, že tyto teorie jsou důležité i v praxi. Aby společnost mohla fungovat, je potřeba, aby fungovali zaměstnanci dané společnosti, aby byli spokojeni. Aby mohli být spokojeni, je nutné vědět, jaké mají potřeby. Pro respondenty, se kterými jsem zpracovávala rozhovory, byly právě velice důležité sociální potřeby, které jsou uváděné i v ERG teorii.

## **4.2 Teorie pole**

Teorie Kurta Lewina je známá jako „topologická psychologie“ nebo také psychologie pole. V této teorii se uvádí, že duševní aktivity jedince probíhají v tzv. psychologickém poli, označeném jako „životní prostor“. Dle této teorie je životní prostor totalitou všech faktů, které determinují chování (označené B - behavior) jedince v určitém momentu. Životní prostor (značený L – life space ) zahrnuje osobu (P – person) a prostředí (E – environment). K osobě P se zahrnují potřeby, cíle, přesvědčení. Prostor E zahrnuje veškeré faktory, které na jedince působí. To znamená, že pro něj mají určitý subjektivní význam (Edwards, 2008; Deutsch, 1954). Podle této teorie existuje za příznivých okolností mezi jedincem a prostředím rovnovážný stav, který se nazývá „ekvilibrium“. Pokud je tento stav narušen, vzniká u jedince tenze, která může vyústit v lokomoci, což

je změna pozice v životním prostoru. Ta má za cíl opět obnovit rovnovážný stav, ekvilibrium. Pokud se jedinec podaří obnovit rovnovážný stav, přináší mu to úlevu, spokojenost. Mezi jedincem a objekty v životním prostoru, které ho přitahují, nebo odpuzují, vznikají síly, takzvané vektory s psychologickou povahou. Objekty, které označuje jedinec pro něj jako kladné, jsou označeny pozitivními valencemi. Odpuzující objekty, které mají pro jedince zápornou hodnotu nebo význam, nesou záporné valence. Abychom mohli stanovit sílu valencí, potřebujeme určit potřeby jedince. Tyto síly se poté v psychologickém poli jako vektory sčítají nebo odečítají a ovlivňují lidské chování (Burnes a Cooke, 2013; Edwards, 2008). Pokud bychom tuto teorii převedli do pracovního prostředí, můžeme ji chápat tak, že pracovní prostředí zahrnuje veškeré faktory, které na jedince působí (jako například fyzikální faktory, sociální vztahy na pracovišti apod.) a jedinec má své individuální potřeby a cíle, které jsou pro každého pracovníka různé. Pokud je pracovní prostředí v souladu s potřebami jedince, nastává rovnovážný stav, kdy je jedinec spokojený. Pokud je však ekvilibrium narušeno, jedinec je v tenzi a usiluje o změnu.

## 5. Dosavadní výzkumy

V této kapitole popíši poznatky z vybraných výzkumů, jejichž výsledky přinášejí informace o vnímání pracovního prostředí pracovníky, kteří pracují v open space kancelářích nebo uzavřených kancelářích. Nejedná se o studie, které by se primárně zabývaly procesem vnímání pracovního prostředí zaměstnanci. Zaměřují se na konkrétní oblasti jejich vnímání.

Ačkoli je i nadále problematika pracovního prostředí typu open space kanceláří hojně diskutovaným tématem, výzkumných šetření na toto téma existuje v českém prostředí jen velmi málo. Zahraniční výzkumy, prováděné v rámci open space pracovišť, se vedle spokojenosti s tímto typem pracoviště a výkonnosti pracovníků, zaměřují zejména na konkrétní aspekty tohoto pracovního prostředí – například na výzkum vlivu hluku, stresu či ztráty soukromí ve velkoprostorových pracovištích.

V České republice provedli jako jedni z mála výzkum na téma open space pracoviště Michalík a Skřehot (2010), kteří měli za cíl zjistit, jaké jsou obecné charakteristiky open space pracoviště a s jakými aspekty tohoto pracovního prostředí jsou pracovníci nejvíce či nejméně spokojeni. Dalším cílem pro ně bylo zjistit, jaké rušivé aspekty na pracovišti typu open space pracovníci vnímají. Z jejich získaných dat převažovaly negativní stránky open space pracoviště nad stránkami pozitivními. Domnívám se, že toto však nemusí být zapříčiněno pouze tím, že by negativní stránky open space převažovaly nad pozitivními. Mezi pozitivní aspekty na pracovišti respondenti zařadili například pozitivní přístup jejich společnosti ke zdravotní prevenci. Za negativní stránky označili absenci vizuálního a zvukového soukromí, nestabilní teplotu vzduchu, nevyhovující pracovní sedadlo a zdravotní problémy, které u nich vyplývají z práce na tomto pracovišti. Je zřejmé, že výpovědi jednotlivých pracovníků budou opět subjektivní. V tomto výzkumu však respondenti viděli negativní stránky především ve fyzikálních faktorech na pracovišti. Obdobných studií na téma open space pracovišť v České republice příliš není. Proto níže uvedu některé zahraniční výzkumy, které se tímto tématem zabývají.

Například výzkum Kima a De Deara (2013), který byl zaměřený na srovnání kvality komunikace a dalších faktorů mezi různými typy pracovišť. Výzkumníci přišli k závěru, že v rámci srovnání mezi uzavřenými a open space kancelářemi byli se svým pracovním prostředím nejvíce spokojeni respondenti, kteří pracují v uzavřených kancelářích.



Pracovníci, zaměstnaní v open space kanceláři byli se svým pracovním prostředím spokojeni nejméně. Ačkoli se očekává, že open space kancelář podporuje snazší komunikaci mezi zaměstnanci, výsledky této studie ukázaly, že tento faktor komunikace se v open space kanceláři neliší od oddělených kanceláří. Jako univerzální příčina nespokojenosti s pracovním prostředím, která byla u respondentů bez ohledu na typ kanceláře, se ukázalo vnímané nepohodlí, které souviselo s teplotou na pracovišti. A to buď pociťované přílišné teplo, zima nebo teplotní výkyvy.

Na možný vztah mezi spokojeností s charakteristikami pracovního prostředí a celkovou spokojeností se zaměstnáním se zaměřila studie Veitch, Farley a Newsham (2007). V této studii došli autoři k závěru, že spokojenost s pracovním prostředím souvisí se spokojeností s prací. Lze tedy říct, že pracovní prostředí hraje ve spokojenosti se zaměstnáním u jedince velikou roli. Studie Jahncke (2011) však prokázala, že zaměstnanci, kteří pracují v open space, byli v zaměstnání méně spokojeni, než zaměstnanci, kteří pracují v uzavřených kancelářích. Domnívám se ale, že je podstatné jak konkrétní open space pracoviště vypadá. K podobným výsledkům dospěli i Oommen, Knowles a Zhao (2008), kteří ve svém výzkumu uvádí, že v 90% případů se jim ukázalo, že práce v kanceláři typu open space má negativní důsledky. Jedná se zejména o větší stres, který pracovníci na pracovišti zažívají, častěji se zde objevuje fluktuace a pracovníci trpí zdravotními problémy.

Také se objevují studie, které vyjadřují kompromis při srovnání open space a oddělených kanceláří. Existují příznivci i odpůrci velkoprostorových kanceláří, kteří vidí v obou typech kanceláří pozitivní i negativní aspekty. Grossman (2002) ve své studii dochází k závěru, že každý typ pracoviště má své výhody i nevýhody. Ale při změně pracoviště, při přechodu společnosti z oddělených kanceláří do velkoprostorové kanceláře doporučuje tento přechod důkladně naplánovat a zahrnout do diskuse i pracovníky. V další studii O'Neill (2008) hodnotí zavedení open space kanceláří. Shrnuje pozitivní aspekty, které nabízí velkoprostorová kancelář. Jsou to zvýšená komunikace a interakce na pracovišti, flexibilita a možnost umístění více pracovníků na jeden prostor. Dále uvádí negativní aspekty jako je například vnímaný zvýšený hluk, rozptylování pozornosti a snížené soukromí.

Lze vidět, že vnímání pracovního prostředí, ať již velkoprostorové nebo oddělené kanceláře, je velice subjektivní. V některých výzkumech se ukázalo, že zaměstnanci jsou v open space kancelářích nespokojeni (Jahncke, 2011) a v jiných se rozdíl neprokázal (Blošticová, 2009). Domnívám se proto, že záleží zejména na osobnostech daných pracovníků. K tomuto závěru dospěla i studie, o hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy, kterou provedli Michalík a Skřehot (2010). V této studii zmiňují důvody, díky kterým se společnosti rozhodují pro realizaci open space kanceláří, ale také negativní aspekty, které se po realizaci tohoto typu kanceláří u zaměstnanců objevují. Zmiňují však klíčové aspekty, které hrají roli při spokojenosti pracovníků a to charakteristiky daného pracovníka. Vzhledem k osobnostnímu nastavení jedince, některým vyhovuje být mezi lidmi v rušnějším prostředí, motivuje je tlak a soutěživost s ostatními spolupracovníky a proto mohou být spokojenější spíše v open space kanceláři. Někteří jedinci jsou schopni se tomuto pracovnímu prostředí přizpůsobit a některé negativní aspekty jim postupně přestanou vadit. Zároveň však existují jedinci, pro které je toto pracoviště nevyhovující díky jejich preferenci klidného a samostatného pracovního prostředí. Dalším faktorem, který může při výběru pracoviště hrát roli, je schopnost jedince vyrovnat se se stresem a tedy zvládat zátěž a rovněž emocionální stabilita (Michalík a Skřehot, 2010).

# Vlastní výzkumné šetření

## 6. Metodologický rámec

### 6.1 Metodika

V následující části diplomové práce se zaměřím na konkrétní realizovaný výzkum. V první řadě předložím výzkumný cíl, respektive hlavní výzkumné otázky, které se pokusím za pomoci dalších kroků zodpovědět. Před stanovením samotného cíle výzkumu a výzkumných otázek osvětlím, jaký výzkumný vzorek jsem si vybrala a jakou výzkumnou metodu k získání potřebných dat jsem použila. Poté se zaměřím na způsob zpracování dat a jejich následnou interpretaci. V závěru této empirické části se zaměřím na diskusi, která se bude soustředit na porovnání výsledků mého výzkumu s dosavadními výzkumy na obdobné téma. Nebude chybět ani krátká zmínka o obtížích, se kterými jsem se při výzkumu setkala.

### 6.2 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem výzkumu, který má těžiště v kvalitativní metodologii, je podrobně popsat vnímání pracovního prostředí samotnými pracovníky. Zaměřila jsem se na velkoprostorovou kancelář a uzavřené kanceláře. Obecným cílem je přispění k současným poznatkovým východiskům v této oblasti novými výsledky, na základě vlastní výzkumné studie.

Základní problematiku, která se týká vnímání pracovního prostředí, pokrývá v rámci mého výzkumu hledání odpovědí na následující výzkumné otázky, které zní:

- 1. Jak vnímají pracovníci své pracovní prostředí v kanceláři, která je situována dle typu open space office?*
- 2. Jak vnímají pracovníci své pracovní prostředí v uzavřené kanceláři?*

### 6.3 Výzkumné metody

Pro výzkum subjektivního vnímání pracovního prostředí zaměstnanců v open space kancelářích a v uzavřených kancelářích jsem vybrala kvalitativní výzkumný design a to na úrovni otevřeného kódování. Výzkum jsem vedla formou polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Tento polostrukturovaný rozhovor se tedy stal metodou sběru výzkumných dat. Kvalitativní typ výzkumu jsem zvolila především proto, že se snažím do hloubky poznat subjektivní prožívání a vnímání daného pracovního prostředí

zaměstnanci. Zároveň jsem byla s respondentem v osobním kontaktu, mohla jsem tedy lépe reagovat na jeho odpovědi, doptávat se na konkrétní detaily a přizpůsobovat rozhovor každému respondentovi zvlášť. Získala jsem tím také další cenné odpovědi. Je možné, že při klasickém dotazníkovém sběru bych takové odpovědi neměla šanci získat.

#### **6.4 Kvalitativní přístup**

Kvalitativní přístup má mnoho definic a pojetí. Hendl (2005) ve své knize například uvádí, že někteří výzkumníci kvalitativní přístup považují za pouhý doplněk tradičnějšího kvantitativního přístupu. S postupem času však převládá názor, že je kvalitativní přístup rovnocenný s přístupem kvantitativním. Obecně uznávaný postup, jak dělat nebo vymežit kvalitativní přístup však zřejmě neexistuje. Dle mnoha výzkumníků rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním přístupem nespočívá pouze v absenci čísel, jakož je tomu u kvalitativního přístupu, ale například dle Miovskeho (2006) je to vlastně přístup, který využívá principy jedinečnosti a neopakovatelnosti, je procesuální a dynamický. Kvalitativní přístup se tedy používá spíše pro popis a interpretaci nekvantifikovaných vlastností zkoumaných jevů naší vnitřní, ale i vnější zkušenosti.

Hendl (2005) také uvádí, že je kvalitativní výzkum procesem hledání porozumění. Je založen na různých metodách zkoumání sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří holistický obraz, který je komplexní, zároveň analyzuje různé texty, názory účastníků daného výzkumu a může také provádět zkoumání v přirozených podmínkách.

Výhodou kvalitativního výzkumu proto bezesporu je určitá možnost přizpůsobení daných otázek respondentovi a následné získání dalších cenných dat. Mezi nevýhody tohoto kvalitativního přístupu můžeme však zařadit časovou náročnost. Ta je nejen při sběru dat, tedy při realizování rozhovorů, ale i při vyhodnocování hloubkových dat.

Kvalitativní přístup má ale i další celou řadu výhod, například dle Silvermana (2005) je hlavní výhodou kvalitativního výzkumu to, že nám přináší nejlepší náhled na to, co se děje v přirozených podmínkách. Dalšími výhodami může být například, jak uvádí Hendl (2005), že získáme hloubkový popis daného případu a ten se poté snaží odhalit a porozumět podstatě jevu nebo fenoménu. Kvalitativní přístup se také může použít u jevů, o kterých už něco víme, ale získáme tím zcela nové názory a nový pohled na zkoumaný jev. Dále můžeme získat data, která se skládají z detailních informací, které bývají obvykle pro kvantitativní přístup obtížně zachytitelné.

## **6.5 Polostrukturovaný rozhovor**

Pro zjišťování subjektivního vnímání pracovního prostředí u zaměstnanců dvou společností jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se o rozhovor, který je hloubkový a dle Švaříčka a Šed'ové (2007) je jeho účelem získání zejména podrobných a komplexních informací o zkoumaném jevu. V tomto typu rozhovoru je respondent dotazován výzkumníkem formou otevřených otázek. Otázky jsem měla předpřipravené pro každého respondenta. Stávalo se však, že jsem měnila pořadí daných otázek, jinak jsem je zformulovala a doplňovala jsem rozhovor o další otázky, které vyplynuly ze situace. Ověřovala jsem si správné porozumění respondenta, žádala jsem o upřesnění odpovědi apod. Tento postup je dle Hendla (2005) v pořádku, jelikož v případě polostrukturovaného rozhovoru máme okruh otázek předpřipravený, ale poté záleží na výzkumníkovi, v jakém pořadí dané otázky pokládá a jestli nějaké doplní nebo dokonce vynechá. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru tedy je to, že umožní výzkumníkovi držet se předem stanovené linie, která vede k naplnění záměru výzkumu a eliminuje riziko, že by některé z témat bylo vynecháno. Zároveň však ponechává respondentům volnost. Ti se poté mohou o tématu rozhovořit podle jejich subjektivně vnímané důležitosti (Gavora, 2000). Tento typ rozhovoru mi tedy přišel pro můj výzkum vhodný.

Na základě studia literatury a v souvislosti s hlavním tématem této práce, tedy se subjektivním vnímáním, prožíváním daného pracovního prostředí jsem stanovila otázky k rozhovoru. Před samotnými rozhovory s respondenty jsem udělala cvičný rozhovor s mými blízkými, abych si ověřila srozumitelnost a znění samotných otázek. Otázky byly stanovené ve stejném znění pro obě společnosti s různými typy kancelářů. V rozhovorech jsem se zaměřila zejména na subjektivní hodnocení daného pracoviště zaměstnanci, jak své pracoviště vnímají, co jim přispívá ke kladnému hodnocení pracoviště, co naopak vnímají jako negativní faktory na svém pracovišti, které je mohou rušit, jsou pro ně pocitově nepřijemné nebo jakkoliv jinak negativní.

## **6.6 Struktura rozhovorů**

Na začátku každého rozhovoru jsem zařadila otázky zahajovací, které byly zároveň motivační a navodily tu správnou atmosféru. Obvykle se respondenti na těchto otázkách rozprávěli a myslím, že rozhovory probíhaly ve většině případů plynulým a přirozeným tempem.

Mezi tyto úvodní, motivační otázky jsem zařadila:

*„Co přesně je Vaší náplní práce?“*

*„Co Vás v práci baví?“*

*„Co Vás tu naopak nebaví, nebo co Vám vadí?“*

Na základě těchto úvodních otázek jsem již získala cenné informace, které se vztahovaly k samotnému tématu výzkumu.

Dále následovaly otázky, které byly předem stanovené. Celkový počet předpřipravených otázek byl 22. Tento počet se samozřejmě navýšil během rozhovoru o další, doplňující otázky. Tyto doplňující otázky vyplývaly ze společného rozhovoru, z aktuální situace. Pomocí nich jsem se snažila o větší pochopení respondentových odpovědí, o prozkoumání jeho odpovědí více do hloubky a do větších detailů.

Předpřipravené otázky byly v tomto znění:

*„Kolik osob je u Vás v týmu? Jak pracovní tým funguje? Jak funguje komunikace mezi členy?“*

*„V jakém typu kanceláře se nacházíte? V open office nebo v uzavřené kanceláři?“*

*„Kolik času strávíte v poměru mimo kancelář a v kanceláři? Pokuste se toto určit v procentech a při běžném provozu v kanceláři“*

*„Jak vnímáte Vaše pracoviště?“*

*„Jak se tu cítíte?“*

*„Je něco, co Vám vadí na Vašem pracovišti?“*

*„Baví Vás trávit čas v kanceláři?“*

*„Trávíte na svém pracovním místě i přestávky?“*

*„Kdybyste si mohl/a vybrat, v jakém typu kanceláře byste pracoval/a nejraději, a z jakého důvodu?“*

*„Jaké klady a zápory vidíte na svém pracovišti?“*

*„Je něco, co byste upravil/a na svém pracovišti, abyste se cítil/a spokojeněji, příjemněji?  
Byl by to problém upravit?“*

*„Vadí Vám nějaké návyky kolegů?“*

*„Pracoval/a jste někdy v opačném typu kanceláří?“*

*„Jak Vám tam bylo?“ Jak jste se tam cítil/a?“*

*„Co si myslíte o uspořádání kanceláří typu open space?“*

*„Kde v prostoru kanceláře či místnosti sedíte?“ „Vybral/a jste si toto místo? Jak Vám  
vyhovuje? Jak se tam cítíte?“*

*„Jak Vám vyhovuje daná lokalita umístění pracoviště ve městě?“ „A z jakého důvodu?“*

*„Myslíte si, že se pracovníci chovají jinak v open space kanceláři a jinak v uzavřené?“*

*„Myslíte si, že uspořádání kanceláří může způsobovat konflikty na pracovišti? Setkal/a  
jste se někdy s tím? Ať již osobně nebo z doslechu.“*

Ke konci rozhovoru následovaly ještě tzv. ukončovací otázky, kde jsem se respondentů ptala, jestli na mě nemají ještě jakékoliv otázky. Znovu jsem je seznámila s tím, že společnost i respondenti zůstanou v anonymitě a že pokud projeví zájem, mohu jim svoji diplomovou práci poskytnout k nahlédnutí. Přesné znění otázek lze najít v příloze této práce.

## **6.7 Otevřené kódování**

Techniku otevřeného kódování můžeme zařadit pod metodu zakotvené teorie. Dle Hendla (2005) je metoda zakotvené teorie takovým přístupem, při kterém vzniká teorie na základě souvislostí, které jsme našli v datech, a tyto data byla získána během výzkumu. Já ve své práci využívám z metody zakotvené teorie pouze proceduru otevřeného kódování. Technika otevřeného kódování je díky své jednoduchosti, ale také využitelnosti používána v široké škále kvalitativních projektů (Švaříček a Šed'ová, 2007). Švaříček a Šed'ová (2007) dále uvádějí, že kódování je jakousi operací, pomocí které jsou získané údaje a data rozebrány, následně konceptualizovány a opětovně složeny a to novým

způsobem. Při tomto způsobu kódování je postup takový, že jako první krok rozdělíme samotný text na menší jednotky. Těmito jednotkami může být slovo, kombinace více slov, nebo i věta či dokonce celý odstavec. Hranice těchto jednotek se doporučuje dělat dle významu, jednotkou se tedy stává určitý významový celek různé velikosti. Dalším krokem je přidělení určitého jména, tzv. kódu těmto významovým jednotkám. Tento kód se snažíme přidělit dle toho, o jaké sekvenci vypovídá, či jaké téma nebo jev reprezentuje. Může se i stát, že určitý významový celek bude reprezentovat více než jedno téma či jev, a proto může nést více kódů současně. Ke kódům se poté neustále vracíme, můžeme je rekódovat, přejmenovávat, seskupovat dohromady. Jsem si vědoma toho, že tento typ kódování je velice subjektivní. Proto by se mohlo stát, že tentýž text okódují dva výzkumníci různým způsobem.

### **6.8 Kostra analytického příběhu**

Kostra analytického příběhu je někdy také označována jako abstrakt nebo základní analytický příběh. Je důležitou součástí mezi kategorizací dat, schémat a poznámek, s kterými jsem dělala otevřené kódování a analýzu dat a mezi sepsáním výsledného výzkumného textu. Jednoduše lze říci, že kostra analytického příběhu znamená popis kategorií, které jsem vytvořila a vztahů mezi nimi. Data a kategorie, které jsou později prezentována ve výzkumné části, se shromáždily v okolí jednotící linie. To mimo jiné vedlo k tomu, že některé kategorie byly vypuštěny nebo reorganizovány. Účelem bylo formulovat klíčová tvrzení, ke kterým se při vyhodnocování výzkumných dat přišlo, a to tak, aby byla soustředěna kolem ústředního zkoumaného fenoménu (Švaříček a Šed'ová, 2007).

### **6.9 Zpracování rozhovoru a etické otázky**

Účastníci realizovaného výzkumu se do tohoto výzkumu zapojili dobrovolně a rozhovor mohli kdykoliv ukončit nebo přerušit. K přerušení rozhovoru občas opravdu došlo, jelikož rozhovory byly prováděny v pracovní době zaměstnanců a proto pokud si potřebovali například vyřídit důležitý telefonní hovor, rozhovor jsme přerušili a následně pokračovali tam, kde jsme přestali. Chtěla jsem tím také zaměstnancům vyjít vstříc, jelikož všichni respondenti byli velice ochotní mi rozhovor poskytnout. Před zahájením samotného rozhovoru byli respondenti obeznámeni s etickými zásadami mého výzkumu, především o dodržování anonymity. Jedná se o anonymitu samotných respondentů, kterým byla ve výzkumu pozměněna jména, ale také o anonymitu daných společností.



Respondenti byli také dotázáni, zda souhlasí s účastí na výzkumu a také zda souhlasí s nahráváním rozhovoru na diktafon. Každý rozhovor byl tedy nahráván na diktafon, jelikož je žádoucí mít přesné znění odpovědí. Respondenty jsem také v úvodu vždy informovala o průběhu rozhovoru, předpokládaném časovém rozpětí a na závěr rozhovoru jsem se ujistila, zda nemají na mě jakékoliv otázky, nebo pro ně bylo cokoliv nejasné. Jednotlivé rozhovory jsem poté doslovně přepsala, což Hendl (2005) označuje za doslovnou transkripci. V literatuře se také uvádí, že není potřebné přepisovat doslovně celý rozhovor. Já jsem však provedla transkripci úplného rozhovoru, jelikož se mi například stalo, že jsem zjistila cenné informace již z úvodních, motivačních otázek. Proto si myslím, že doslovný přepis může být hodnotnější. Autentický přepis rozhovoru je také uveden v příloze diplomové práce. Rozhovory byly provedeny s každým respondentem samostatně během listopadu a prosince 2015. Realizace rozhovorů byla provedena na pracovišti v pracovní době zaměstnanců ve vedlejší samostatné místnosti, kde jsme měli zajištěn dostatek klidu. Tímto bych chtěla také velice poděkovat vedení obou společností, že mi umožnili takto rozhovory realizovat. Rozhovory s respondenty měly různou dobu trvání. Minimální doba však vždy byla třicet minut. S některými respondenty trval rozhovor zhruba sedmdesát minut, průměrná doba byla zhruba čtyřicet minut.

Zároveň před realizací rozhovorů, jak jsem již zmínila, proběhla pilotní studie, kde bylo cílem zjistit, zda jsou okruhy otázek u polostrukturovaného rozhovoru adekvátně položené nebo je potřebné některé z nich přeformulovat či odstranit.

## **6.10 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor sestává celkem z 8 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. Z tohoto souboru jsou 4 zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti, která má uspořádanou kancelář dle „open space office“. Zbylí 4 zaměstnanci jsou ze společnosti, která má uzavřené kanceláře. Výzkumného šetření se celkem účastnilo 9 osob. 1 osobu jsem však musela z výzkumného souboru vyřadit z důvodu, že v kancelářském prostoru trávila méně než 50% pracovní doby, což byla jedna z podmínek mého výzkumu.

Výzkumné šetření jsem tedy prováděla se zaměstnanci ze 2 různých společností, přičemž obě sídlí v centru Prahy.

Pro výběr samotného výzkumného souboru jsem zvolila metodu prostého záměrného výběru pro výběr respondentů. Dle Miovskeho (2006) je to takový postup, kdy jsou

respondenti vybírání předem, dle jejich určitých vlastností (nebo projevů této vlastnosti) nebo dle jejich stavu (například příslušnost k určité sociální skupině apod.). Vyberou se tedy ti respondenti, kteří toto kritérium splňují a mají zájem se výzkumného šetření zúčastnit.

Já jsem zvolila tyto kritéria:

- Umístění obou pracovišť v centru Prahy s obdobnou hlučností
- Obdobný druh práce obou skupin zaměstnanců
- V rámci pracovní doby převažuje doba strávená v kanceláři
- Zaměstnanec zaměstnán na hlavní pracovní poměr

Pro přehlednost následuje tabulka respondentů, kterým byla změněna jména z důvodu jejich ochrany. Z důvodu, že 9. respondent nesplňoval předposlední kritérium, není uveden v následující tabulce.

**Tabulka č. 1.** Přehled respondentů

Lenka	Uzavřená kancelář
Lucie	Uzavřená kancelář
Monika	Uzavřená kancelář
Přemek	Uzavřená kancelář
Honza	Open-space kancelář
Luboš	Open-space kancelář
Matěj	Open-space kancelář
Ota	Open-space kancelář

Ve výzkumném vzorku převažuje mužské pohlaví, z celkového počtu respondentů jsou 3 ženy a 5 mužů. Průměrný věk činí 27 let.

K výzkumnému souboru, který tvořili zaměstnanci v uzavřené kanceláři, pro mě bylo snazší se dostat, jelikož jsem zde byla v té době brigádně zaměstnána. Tito respondenti byli také velice ochotní mi rozhovor poskytnout. Setkala jsem se však i se skvělým přijetím u druhé skupiny zaměstnanců, pracujících v open-space kanceláři. I přes jejich velkou pracovní vytíženost si na mě našli potřebný čas a plně se mi věnovali. Z důvodu lepší představy o výzkumném souboru nyní krátce představím dané respondenty, kterým byla z důvodu ochrany pozměněna jména. Uvádím zde své postřehy o chování respondentů během poskytování rozhovoru.

#### *1 Lucie*

Respondentka byla během rozhovoru uvolněná, usměvavá, celkově pozitivně naladěná. V průběhu rozhovoru se několikrát zasmála. Byla velice sdílná a ochotná. Její odpovědi byly výstižné, snažila se je rozvést. Nebyla nervózní.

#### *2 Lenka*

Během rozhovoru působila mírně nervózním dojmem. Zpočátku rozhovoru byly její odpovědi kratší, poté se rozpovídala. Podařilo se mi tímto rozhovorem získat detailní a cenné informace. Působila přátelským a klidným dojmem.

#### *3. Monika*

V průběhu rozhovoru byla klidná, hovořila vyrovnaně a sebejistě. U některých odpovědích byla rozvážná, avšak většinou odpovídala rychle. Byla pozitivně naladěná, sdílná a otevřená.

#### *4 Přemek*

Jeho odpovědi byly rychlé avšak velice stručné. Příliš se mi nedařilo proniknout hlouběji a získat detailnější odpovědi. Během rozhovoru byl uvolněný a sebejistý.

#### *5 Luboš*

Při odpovídání na otázky působil rozvážně, mluvil pomalu. Během rozhovoru byl sdílný a otevřený. Jeho odpovědi jsou ze všech respondentů nejdelsí, tedy rozhovor nejobsáhlejší. Dané odpovědi se snažil více rozvádět, dařilo se mi získat detailnější informace. V projevu používal mnoho vycpávkových slov. Stalo se, že se mírně odklonil od daného tématu, ale poté se k němu opětovně vrátil.

#### 6 Ota

Během rozhovoru byl aktivní, odpovědi rozváděl. Byl pozitivně naladěný, usměvavý a působil vyrovnaným dojmem.

#### 7 Honza

Během rozhovoru byl rozvážný, působil klidně a uvolněně. Nad odpověďmi přemýšlel.

#### 8 Matěj

Respondent působil přátelsky, uvolněně. Byl pozitivně naladěný a celkově sdílný a ochotný. Během rozhovoru byl otevřený, své odpovědi rozváděl, snažil se mi poskytnout dostatek informací.

Dále následuje kapitola, která bude prezentovat výsledky ze sebraných dat. Úvodní kapitola se věnuje člověku, jakožto sociální bytosti, existující v pracovním prostředí. Následně se zabývám subjektivně vnímanou izolací v pracovním prostředí, pocíťovanou vzájemnou interakcí a sdílením, individuálními potřebami zaměstnanců, vnímaným pocitem jakéhosi omezení na pracovišti, tématu zahálky a vnímanými vzájemnými vztahy na pracovišti a s tím související subjektivní spokojenost v pracovním prostředí.

## 7. Výsledky výzkumných dat

Tato část práce je věnována výsledkům výzkumných dat, která je složená z hlavních kapitol, které vycházejí z kostry analytického příběhu. Z výzkumných dat a ze shromážděných kategorií vyvstalo jedno ústřední téma, na které jsem se při realizaci rozhovorů prvotně nesoustředila, avšak po opakovaném srovnávání a kategorizování dat se objevilo téma sociálních vztahů na pracovišti. Toto téma se jeví v rozhovorech jako jedno z dominantních. Sociální vztahy se ukázaly jako důležitý jev, který zaměstnanci subjektivně vnímají ve svém pracovním prostředí a zároveň souvisí i s jejich celkovou spokojeností v pracovním prostředí. Typologický model, teorie pole, kterou rozpracoval Lewin vysvětluje chování jako funkci životního prostoru – tedy jedince a prostředí. Chování jedince tak vyplývá nejen ze samotného jedince, ale také z jeho okolního prostředí. Stav jedince závisí na jeho prostředí (Edwards, 2008; Deutsch, 1954). V této diplomové práci lze chápat toto východisko jako stav jedince, jeho subjektivní vnímání ovlivněné prostředím, ve kterém se vyskytuje. V tomto případě v prostředí pracovním, ve kterém se vyskytuje po většinu dne.

### 7.1 Člověk jako sociální bytost v zaměstnání?

Jedinec se během života stává součástí několika sociálních skupin. Jednou ze skupin je zaměstnání v organizaci. Začleňuje se zde do kolektivu, do společenského prostředí. Práce je bezesporu pro jedince nutná i pro jeho existenci, a proto můžeme člověka nazývat sociální bytostí.

Dle teorie pole životní prostor člověka zahrnuje i osoby, které se v jeho blízkosti vyskytují (Edwards, 2008; Deutsch, 1954). Můžeme to chápat tak, že člověka v jeho životním prostoru ovlivňují i osoby, se kterými se stýká. V zaměstnání trávíme většinu svého času, a proto naši spolupracovníci jsou často v naší blízkosti. U respondentů se kterými jsem zpracovávala rozhovor o jejich vnímání pracovního prostředí, se ukázal jako důležitý faktor právě faktor sociální, konkrétněji důležitost vzájemných vztahů s kolegy. Je tedy nasnadě se ptát, zda je pro člověka vyhovující uzavřená kancelář, kde sedí sám? Nemá zde ten potřebný kontakt s ostatními lidmi. Nemá si s kým popovídat. A co naopak velké open space kanceláře, kde člověk nemá žádné soukromí a klid na práci? Není tam kontaktu v takovém prostoru již příliš?

Pro někoho tato důležitost vztahů tkví například v pocitu jakési sounáležitosti. Respondent tento pocit sounáležitosti vidí také v akceptaci sebe sama ostatními kolegy. Cítí se být součástí daného týmu.

*„...no, já mám takovej pocit z těch lidí, že nikdo nemá s nikým problém, tak mi přijde, že jsem si s nima sednul a jako tým fungujeme a cítím se jeho součástí.“* (Matěj – open space kancelář)

Tento pocit „být součástí“ lze chápat jako pocit, že je ostatními kolegy vnímán jako rovnocenný, necítí se být méně důležitou součástí než kdokoliv jiný z jeho kolegů. Sounáležitost je vlastně touha formovat a udržovat alespoň minimální množství interpersonálních vztahů. Je to dáno především tím, že lidé žijí ve skupině, v tomto případě v pracovní skupině a mají mezi sebou rozdílné vztahy. Důležité pro ně je to, jak jsou v těchto vztazích akceptováni (Baumeister a Leary, 1995).

Tato důležitost vzájemných vztahů a pocit být součástí skupiny v zaměstnání je pro tohoto respondenta opravdu podstatná:

*„...já kdybych seděl tady vedle v menší kanceláři, tam je to vlastně uzavřený, a při tý představě, že bych tam seděl já, tak bych se cítil takovej odstrčenej od toho našeho celku. Takhle to funguje mnohem dynamičtěji. A to gró se odehrává tam. Kdybych seděl tam, tak bych se cítil, že nejsem ve středu toho dění a to by mi asi chybělo.“* (Matěj – open space kancelář)

Z výroku lze vidět odkaz na pocit sounáležitosti i z označení pracovní skupiny, kdy ji respondent označil jako „náš celek“. Ve své pracovní skupině se tedy cítí jako v členské skupině. Identifikuje se s ní a chce být její součástí, aby mu nic neuniklo a aby se necítil sám. Toto může opět souviset s jeho touhou být akceptován. Důležitost vzájemných vztahů však jiní respondenti chápou mírně rozdílným způsobem:

*„...v práci mě baví ta náplň práce jako proces, a baví mě i tým lidí, se kterýma spolupracuju. To je pro mě důležitý.“* (Lucie – uzavřená kancelář)

Tuto důležitost sociálních vztahů u respondentky lze vidět v tom, že je pro ni důležité, s kým ve svém týmu pracuje a jaký má s nimi vztah. A také to souvisí s tím, jak ji poté náplň práce baví, jak ji osobně naplňuje. Lze usuzovat, že je pak pro ni práce zábavou. Je

nasnadě se ptát, zda je dobré, pokud je pro člověka práce zábava? Spíš bych se přikláněla k názoru, že to může být pro zaměstnance spíše výhodou. Pokud člověka práce baví, je pravděpodobné, že bude v práci spokojenější, možná i výkonnější. Toto poukazuje na důležitost dobrých vzájemných sociálních vztahů na pracovišti. Z uvedených výroků lze pozorovat, že pro respondenty je podstatné, jaké mají vztahy se svými kolegy, zda je ostatní členové uznávají, nebo zda se cítí být součástí pracovního týmu.

Sociální vztahy na pracovišti mohou pro někoho být natolik významné, že ostatní kolegy považuje za velice blízké.

*„...myslím, že kdo do firmy přijde, tak sem zapadne, my jsme vlastně taková větší rodina.“  
„Jsme parta, která je věkově přibližně stejná, máme i podobný zájmy, jo máme si co říct a baví mě pracovat tady v tom týmu.“ (Luboš – open space kancelář)*

Již z uvedených výrazů, které respondent použil lze postřehnout jeho velký důraz, který klade na vzájemné vztahy na pracovišti. Přirovnání pracovní skupiny k „rodině“ nebo označení ji jako „partu“, z toho lze usuzovat na vzájemné dobré, až důvěrné vztahy. Respondent také uvádí, že ho jeho práce baví ve spojitosti s tím, že zde mají dobrý kolektiv. Je pro něj důležitý kontakt s ostatními kolegy, společné zájmy a tím i společná témata k hovoru. Pro pocit naplnění a uspokojení z práce jsou pro něj právě tyto faktory velice důležité. Tento pocit se objevuje i u jiného respondenta, ze stejné společnosti.

*„...přijde mi, že tam ani není žádné rušivej element, že všichni jsme na podobný vlně naladěni.“ (Matěj – open space kancelář)*

Opět se zde objevuje pocit sounáležitosti, společné zájmy, společné naladění. Z uvedených tvrzení můžeme usoudit také důležitost a vnímanou dobrou atmosféru na pracovišti. Uspokojivé pracovní vztahy vytváří na pracovišti produktivní klima, které má poté pozitivní vliv na individuální výkon, ale i výkon celé organizace. Takováto atmosféra se pak příznivě odráží i v celkové spokojenosti pracovníků, jak uvádí Koubek (2007). Proto si myslím, že je pro vedení společnosti, ale i pro samotné zaměstnance, důležité si všimnout mezilidských vztahů, které se odehrávají na pracovišti a pěstovat si tak dobré vztahy.

Tato důležitost dobrých vzájemných vztahů, která se následně může vázat k celkové spokojenosti v pracovním prostředí se objevila i u dalších respondentů. Na otázku, kterou jsem kladla, tedy díky čemu se respondentka cítí v práci dobře odpověděla:

*„No ve svojí kanceláři se cítím úplně výborně, protože tady mám fajn kolegyni.“* (Lucie – uzavřená kancelář)

Pro respondentku je tedy pro vnímané pracovní prostředí prioritní vzájemný vztah s kolegyní, se kterou tráví na pracovišti celý den. Uvádí to jako hlavní faktor, který jí přispívá k dobrému pocitu z pracovního prostředí. Opět by se mohlo říci, že tato pozitivní atmosféra ovlivňuje kladně pracovní výsledky.

## **7.2 Izolace v uzavřených kancelářích vs. nadměrná socializace v open space**

Být sám je někdy žádoucí, někdy to ale může být i zdrojem stresu. Vše je opět velice individuální a záleží na každém, jakou má potřebu být sám, mít soukromí. Pocit většího soukromí zažívají zaměstnanci spíše v uzavřených kancelářích. Při realizaci rozhovorů se zaměstnanci se objevil fenomén, který lze označit za pocit sociální izolace. Pocit nedostatečného kontaktu nebo dokonce „odstrčení“ se objevil u respondentů, kteří pracují ve společnosti, která má uzavřené kanceláře. Jedna z respondentek na otázku, zda jí něco na pracovišti vadí, odpověděla takto:

*„Rozčiluje mě, že jsme tu takoví separovaní. Když jsme byli v minulé kanceláři, tak to bylo takové víc otevřenější. I ti lidé byli více otevřenější vůči každému. Tady je to takové separované.“* (Monika - uzavřená kancelář)

Respondentka mluvila o přestěhování společnosti. Toto přestěhování a tato změna proběhla zhruba před rokem (před uskutečněním rozhovoru) a i přes tuto delší dobu vzpomíná na minulou kancelář a porovnává ji s nynějším pracovním prostředím. Již z uvedených výrazů, které použila, tedy to, že ji to přímo „rozčiluje“ můžeme usoudit na opravdu velké potíže, které respondentka vnímá díky tomuto „separování“ ve svém pracovním prostředí. Lze z toho usuzovat, že se jedná o jakousi separaci zaměstnanců. Odkazuje též na otevřenost. Je tedy možné, že na pracovišti vidí oslabování sociálních vztahů a malý kontakt s ostatními kolegy. Preferovala by více komunikace, více prostoru, kontakt. Tyto faktory zmiňovala i později v rozhovoru:



*„No komunikace tady probíhá tak, že když se něco potřebuje vyřešit, tak se to vyřeší, ale je to takové, že neprobíhají nějaké přátelské rozhovory až tak. Možná to tu trochu víc odděluje ty lidi.“ (Monika – uzavřená kancelář)*

Z uvedeného výroku lze vidět, že respondentce vadí, že přátelské rozhovory na pracovišti neprobíhají a ještě by uvítala s kolegy bližší kontakt, více vzájemné komunikace. Nemyslí tím však komunikaci nejen pracovní, ohledně výměny informací, které potřebuje k práci, ale komunikaci na přátelské úrovni. Lze z toho usuzovat, že atmosféra na pracovišti není příliš přátelská. Za viníka tohoto problému částečně označila i uspořádání kanceláří, když zmiňovala, že v minulé kanceláři (u stejné společnosti) měli pracovní prostředí jinak uspořádané, nebyly tam pouze uzavřené kanceláře, ale místnosti byly více propojené. Dále zmiňovala, že si myslí, že i díky tomu byla komunikace mezi lidmi, ale i samotní lidé otevřenější a s přechodem do jiného typu kanceláří se změnili i samotní lidé.

*„...byli tam sice taky kanceláře, ale ve středu byla jedna místnost, kde se všichni setkávali. I v kuchyňce jsme se více setkávali. Byly více otevřené dveře, bylo to takové otevřenější. A myslím, že se i lidé jinak chovali. S přestěhováním se přestali starat o myčku, mají pocit, že mají najednou jinou náplň práce. Předtím každý, kdo přišel do práce první, tak myčku vyložil, ten, kdo odcházel poslední, tak ji zapnul.“ (Monika – uzavřená kancelář)*

Respondentka opět zmiňuje subjektivní potřebu po větším kontaktu s kolegy. Srovnává minulý pracovní prostor se současným a nynější pracoviště hodnotí jako více neosobní. Přijde jí, že již nefungují jako skupina, ale každý je najednou svou individualitou a stará se pouze o svoje zájmy. Za důvod této změny respondentka označila právě uspořádání kanceláří. Můžeme se tedy ptát, zda je možné, že má uspořádání kanceláří takový vliv na vzájemnou komunikaci pracovníků, na spolupráci a vzájemné vztahy? Nebo je to pouze subjektivní pohled jedné respondentky? V tomto případě nelze dělat zobecňující závěry. Také zde může existovat druhé vysvětlení neboli druhá interpretace tohoto výroku. Je možné, že respondentka by si ráda v zaměstnání více povídala s ostatními kolegy. Trávila větší procento své pracovní doby mimopracovní komunikací, které ona nazývá „přátelská“. Je možné, že v předchozí budově měli prostory otevřenější a měli zde více možností ke vzájemnému kontaktu, více si povídali o mimopracovních záležitostech. Nyní je v jiné budově, kde jsou kanceláře uzavřené a tato mimopracovní komunikace zde tolik neprobíhá, což jí schází.

Jiná respondentka ze stejného pracoviště, tedy v uzavřené kanceláři, vidí tuto separaci a jakousi bariéru dveří, která se u nich na pracovišti vyskytuje obdobně:

*„...no občas se mi zdá, no že jsme tu takový izolovaný trochu. Jsem tu už nějakou dobu a pak se s někým potkám a ani nevím, co si s ním povídat, protože se s nimi vidím jednou za týden. A to jsme třeba vedle sebe v kanceláři. Tak to je takové, co mi jako vadí. Třeba ani nevím, jestli je někdo v práci, když se tak málo setkáváme. Protože jsme většinou tady v kanceláři.“* (Lenka – uzavřená kancelář)

Respondentka se zde dokonce zmiňuje o „izolaci“. Říká, že se cítí být izolovaná, nemá s kolegy kontakt, dokonce ani například neví, jestli jsou kolegové v práci. Díky malému kontaktu nemá ani společné téma k hovoru. Přestože vnímá, že kolegové nejsou vzdálení, jsou hned vedle v kanceláři, není s nimi v kontaktu, nemají si spolu o čem popovídat. Pouze pokud se potkají v jediné společné místnosti na pracovišti, a to v kuchyňce. Respondentka však sama zvažovala, zda jí to takto vyhovuje, nebo by preferovala větší sociální kontakt:

*„...no, tak určitě je to takové příjemnější, když si máš s kolegy co povědět, když se potkáte v kuchyni. Ale zase mi to v podstatě vyhovuje takto. Že mám takový větší klid v té kanceláři. Aspoň při té práci mi to přijde lepší. Že si neumím představit, že bysme seděli tady všichni spolu, jakože v open space.“* (Lenka – uzavřená kancelář)

Zamýšlela se tak nad jakousi přemírou sociálního kontaktu, zda by ji vyhovovalo, pokud by s ostatními kolegy byla v jedné kanceláři, tedy v open space. To by ji zřejmě nevyhovovalo, jelikož by se to neslučovalo s její individuální potřebou většího klidu, který potřebuje na svou práci. Je tedy otázkou, které pracovní prostředí by bylo ideální?

V souvislosti s nadmírou sociálního kontaktu respondentka zmiňovala společné prostory, které na pracovišti mají – tedy kuchyňku. Je to malá místnost, kde je možné si udělat kávu nebo ohřát jídlo a je zde barový stůl se třemi židlemi.

*„...no například ta kuchyňka je taková maličká, takže to se mi tu nelíbí a nerada tam obědvám. Přijde mi taková stísněná a není tam vůbec takové, jakože soukromí na jídlo. Ten stůl je takový maličký a hned u tebe někdo sedí a to mi nevyhovuje. A nevyhovuje mi*

*to, protože většinou tam někdo pořád chodí, a když už tam jsme dva-tři za stolem, tak mi to je takové nepříjemné celkem.*“ (Lenka – uzavřená kancelář)

Lenka zde zmiňuje, že při jídle jí naopak nevyhovuje nadměrný kontakt s ostatními kolegy. Z výroku lze také usuzovat na potřebu respondentky po větším prostoru okolo ní. Jakmile je prostor menší a v prostoru je více lidí, cítí se nekomfortně, až stísněně. Znovu se zde ukazuje, že je velice důležitá subjektivita jedince. A to nejen ve skupině, ale i každý jedinec má jiné potřeby například při práci, či při jídle. V tomto případě se například jedná o potřebu většího prostoru kolem sebe.

Když bychom si dali do kontrastu tyto výpovědi z uzavřených kanceláří a výpovědi od respondentů z open space kanceláře, můžeme vidět jiný pohled na tzv. sociální izolaci v dané společnosti.

*„...já myslím, že je dost důležité, aby týmy komunikovaly, aby docházelo k nějakému tomu přirozenému šíření informací. Když chci poslat email, který je neosobní, nebo někdo může přijít každému týmu něco říct, třeba ředitel apod. (myšleno v open space office). To prostředí, který mi vyhovuje, ten open plan office, z toho důvodu, že tam nejsou ty bariéry, které znemožňují za někým jít, na něco se zeptat, nebo něco vyřešit. Je to spíš ten důvod proč mi vyhovuje open space kancelář jako taková.*“ (Ota – open space kancelář)

Dle Oty jsou v uzavřených kancelářích tzv. „bariéry dveří“, které znemožňují jít se kolegy zeptat na nějakou informaci, nebo něco řešit. Zamezují jakémusi toku informací. Tuto bariéru lze chápat jako pocit, že nechceme dotyčného rušit, jelikož nevíme, co zrovna dělá. Nebo to můžeme chápat jako neustálé obtěžování. Respondent vidí sběr informací jako jednodušší právě v open space kanceláři, kde se kolegy může ptát častěji a nevypadá to tolik, že by ho obtěžoval. Ota má zkušenost s více typy kanceláří, mohl tedy porovnat, kde se cítil lépe, zdali v uzavřené kanceláři nebo v otevřené a jak toto prostředí vnímal:

*„...no, nevyhovovalo mi, že jsem tam byl sám. Výhodou bylo, že si tam člověk může vyřídit spoustu telefonátů, pracovní i osobní, aniž by někoho rušil. Nebo se bál, že ho někdo poslouchá. Ale samozřejmě byla to spíš taková bariéra, že když chtěl člověk jít za někým jiným, a chtěl zjistit nějakou informaci, tak už tam byla ta překážka dveří. Ta bariéra dveří. Že člověk nevěděl, zdali se tam něco děje nebo neděje za těmi dveřmi. Prostě virtuální překážka. Jako když jdete do ordinace.*“ (Ota – open space kancelář)

Z uvedeného výroku lze usoudit, že respondent klade za hlavní výhodu uzavřených kanceláří to, že ostatní pracovníky nijak neruší. Zmiňoval tuto skutečnost již ve výroku, uvedeném výše a nyní opět v souvislosti s telefonováním. Tuto bariéru dveří neboli „virtuální překážku“ vidí také v tom, že pokud by v uzavřené kanceláři potřeboval jít do kanceláře kolegy, tak neví, co se uvnitř kanceláře děje. Lze z toho usoudit na mírnou ostýchavost respondenta, nebo pouze respektování soukromí druhého či pocit obtěžování druhých. Tento výrok můžeme dát do kontrastu s výrokem respondentky z uzavřených kanceláří na toto téma, tedy téma bariéry dveří:

*„...no, je to tak, že když potřebuji něco vyřešit, něco pracovního, tak jdu a vyřeším to. To není takový problém vstát a jít vedle. Já se tady můžu hned zeptat, když něco potřebuji a informaci do 10 minut mám. Mně vyhovuje, že i naše práce je závislá na výsledcích, takže když by mě to obtěžovalo, jít se na něco zeptat, tak bych neměla ten klíč k rozřešení té situace a neměla bych ten výsledek situace. Takže to není o pohodlnosti.“ (Monika – uzavřená kancelář)*

Lze vidět, že tato respondentka pocit obtěžování druhého, nebo ostýchavost vůbec nezmiňuje. Bariéru dveří, ohledně komunikace s ostatními pracovníky ohledně pracovních záležitostí, nespatřuje. Zmínila však „pohodlnost“. Můžeme soudit, že pokud by někdo měl problém s docházením do vedlejší kanceláře za kolegou, tak by ho respondentka mohla považovat za pohodlného.

Výpovědi respondentek z uzavřených kanceláří, které vnímaly na pracovišti nedostatek kontaktu s ostatními, jev, který lze nazvat jakousi „sociální izolací“ můžeme dát opět do kontrastu s výpovědí respondenta, který pracuje v open space kanceláři. Respondent pracuje v open space kanceláři, společně s dalšími kolegy, ale přesto se cítí být mírně izolován, díky svému umístění v kanceláři. Sedí naproti zdi a vnímá to nekomfortně.

*„...já jsem byl předtím zvyklej, že sedím naproti kolegovi, ale teď vlastně koukám do zdi. Což mi přijde jakoby.. není mi to moc příjemný. Je to taková změna, že člověk vlastně koukal, že byl naproti kolegovi a teď koukám do zdi. Jsem tam takovej neříkám osamocenej, ale sedím u rohu a rád bych seděl vedle někoho. Mám vlastně kolegu vedle sebe, ale rád bych, abych měl ještě vedle mě a nejlíp i naproti mně.“ (Luboš – open space kancelář)*

Z výpovědi respondenta lze vidět, že i přesto, že je obklopen kolegy, je s nimi v jedné kanceláři, tak i přesto se cítí mírně osamoceně a touží po ještě větším kontaktu s ostatními. Srovnává, že před přestěhováním seděl naproti kolegovi, udržoval s ním oční kontakt a také si povídali. Zmiňoval důvod tohoto nepříjemného pocitu:

*„No, musím říct, že naproti zdi, jako člověk si s ní nic neřekne, takže vlastně vedle sebe nikoho nemám.“* (Luboš – open space kancelář)

Luboš by měl rád více kontaktu, alespoň očního, rád by více komunikoval s kolegy. Díky tomu, že nyní sedí naproti zdi, tak mu tento kontakt schází. Cítí se být v rohu osamocený, oproti ostatním kolegům, kteří to takto nevnímají. Jejich kancelář je situovaná tak, že jsou v místnosti umístěny řady po třech až čtyřech místech.

Později v rozhovoru zmiňoval respondent i další možný důvod, proč se cítí na tomto pracovním místě nekomfortně.

*„...no, byl bych teda radši, kdybych seděl naproti někomu, abych měl přehled, jak jsem to měl dříve.“* (Luboš – open space kancelář)

Můžeme tedy uvažovat i nad dalšími možnými důvody, proč mu toto místo nevyhovuje. Dalším z možných důvodů může být jakási potřeba být informovaný o dění kolem, jeho zvědavost. Také touha být součástí kolektivu, aby tzv. „o něco nepřišel“, aby mu neunikly důležité informace a aby nebyl vyčleněn z kolektivu. Na tomto místě se cítí být mírně „osamocený“ od ostatních a to zřejmě z důvodu, že nevidí na všechny kolem, co dělají. Nemá požadovaný přehled. Tento faktor zmiňoval i později v rozhovoru, tedy že toto pracovní místo vnímá nepohodlně i v tom, že sedí zády k ostatním kolegům a pokud něco potřebuje nebo je potřeba komunikovat s ostatními, tak se musí otočit.

*„...no, všichni ostatní jsou pak vzadu, takže já když s nimi chci komunikovat, tak se musím otáčet, a to je docela nepohodlný i v tom směru, že musím křičet. Je to pro mě změna, ale zatím se to dá přežít. Já se tedy otáčím spíš na druhou stranu ke kolegovi. Neříkám, že je to pro mě nějaká potíž, ale bylo by lepší, kdybych mohl být vedle kolegy nebo naproti kolegovi.“* (Luboš – open space kancelář)

V návaznosti na subjektivní vnímání pracovního prostředí mj. i celkově k prostoru, lze naopak vidět, že jiný kolega si myslí, že všichni mají rovnocenné místo v kanceláři.

*„...já sedím spíš jako na straně, ale ta místnost není až tak velká, takže mi přijde, že jsou všichni ve středu. Přijde mi to, že nikdo není nikde odsunutej. Ať už sedí u zdi, nebo na druhý straně u okna. Tak všichni mají k sobě stejně daleko.“ (Matěj – open space kancelář)*

Respondent Matěj naopak vnímá tedy jakousi rovnocennost každého pracovníka. Vzdálenost mezi kolegy také vnímá jako rovnocennou. Tedy nikdo to nemá dál. Na pracovišti vidí nastavené spravedlivé pravidla. O této vnímané spravedlnosti se zmínil i později v rozhovoru, ohledně umístění pracovníků v kanceláři.

*„...já jsem na tom místě spokojenej, jak bych byl na jakýmkoliv místě v tý kanceláři. Já v těch místech asi nevidím žádný rozdíl. Třeba náš jednatel, tak mi nepřijde, že by měl nějak lepší místo, než máme my. Než třeba já, co jsem tady služebně asi nejkratší dobu.“ (Matěj – open space kancelář)*

Z úryvku lze usuzovat, že respondent vnímá zasedací pořádek v kanceláři jako spravedlivý. Zdá se, že je pro něj důležité, že jednatel společnosti, ve které pracuje má pracovní místo na stejné úrovni jako ostatní zaměstnanci. Je tedy v jedné místnosti s ostatními zaměstnanci a kolegy. Tvrdí, že všichni mají rovnocenné místo a na svém místě je spokojený i přesto, že si ho sám nevybral.

### **7.3 Vzájemná interakce a sdílení**

Na vnímaný pocit izolace, nebo separace od ostatních kolegů na pracovišti lze plynule navázat vnímáním vzájemné interakce mezi kolegy na pracovišti. V sociálních vztazích na pracovišti dochází mimo jiné i k uspokojování sociálních potřeb člověka. K těmto potřebám například patří pocit náležitosti ke skupině, být přijímán skupinou, potřeba nalézt osoby, které jsou blízké vlastní hodnotové orientaci, nebo sociální kontakt, tedy i například již zmíněná sociální interakce (Pauknerová, 2012).

Vzhledem k vzájemné interakci kolegů, která je mimo jiné potřebná i k předávání a získávání informací se ukázala pro některé respondenty jako důležitá vzdálenost od kolegy, tedy jeho dostupnost.

*„...sedíme tady na né tak velkém prostoru, no nemáme málo místa, to ne, ale jsme tak, že spolu můžeme komunikovat. Když něco potřebuju, všichni jsou na dosah, můžu kohokoliv*

*hned oslovit. A funguje to tak, že když řešíme všichni v tu chvíli, kde je nějaký problém, nebo potřebuju s něčím poradit, tak se obrátím na kolegu, který mi tu pomoc nebo radu poskytne a prodiskutuje to se mnou. Ta interakce je tam hodně dostupná.“ (Matěj – open space kancelář)*

Matěj oceňuje zejména jednoduchost komunikace, které se mu v tomto případě v open space kanceláři dostává. Říká, že je pro něj jednoduché se vlastně pouze otočit na židli a získat potřebnou informaci. Také z uvedeného výroku lze říct, že pokud Matěj potřebuje pomoc, kolega mu pomoc poskytne či poradí. Můžeme tedy usoudit, že zde dobře funguje vzájemné sdílení a pomoc od ostatních kolegů. Toto zmiňoval i později v našem rozhovoru:

*„...všichni tak nějak plníme svoje povinnosti, ale když někdo něco neví, tak ten druhý mu pomůže a já jsem se..no, mám z těch lidí pocit, že nikdo nemá s nikým nějaký problém.“ (Matěj – open space kancelář)*

Matěj tedy tvrdí, že z jeho pohledu jsou na pracovišti dobré vztahy a kolegové mu jsou nápomocní. Z dobré vzájemné pociťované interakce s kolegy na pracovišti pak lze usoudit na celkovou pracovní spokojenost.

Vnímaná vzdálenost od kolegy v kanceláři se ukázala i u jiné respondentky, která tento faktor považovala za důležitý.

*„Své pracoviště vnímám celkem fajn, i když jsme celkem blízko u sebe s kolegyní, tak to není tak úplně že hned naproti tobě někdo sedí, to mi zase až tak úplně nevyhovuje. Není mi to moc příjemné. Že bysme byly tak těsně, že bysme se pořád dívaly na sebe.“ (Lenka – uzavřená kancelář)*

Když bychom si dali do kontrastu tuto výpověď s předchozí výpovědí respondenta Luboše, který pracuje v open space kanceláři, můžeme opět vidět, jak má každý jedinec rozdílný názor na požadovanou vzdálenost kolegy v kanceláři. Lubošovi naopak scházelo oční a bližší kontakt s ostatními kolegy, protože nyní „kouká do zdi“ a dříve seděl přímo naproti kolegovi, což mu vyhovovalo. Naopak respondentka Lenka vidí velikou výhodu v tom, že nyní ve své uzavřené kanceláři, ve které se nachází ještě s jednou kolegyní, nesesí přímo naproti ní. Nemusí se, dle jejího tvrzení, „na sebe pořád dívat“. Pokud by

seděly blíže k sobě, bylo by jí to pocitově nepříjemné. Je možné, že by jí tak zasahovala do jejího osobního prostoru. Tyto osobní zóny má každý člověk nastavené opět individuálně. O potřebě většího soukromí se zmiňovala i později v rozhovoru:

*„...mám pocit, že mám takový osobní prostor, který potřebuju mít. A trošku takové to soukromí.“* (Lenka – uzavřená kancelář)

Můžeme tedy usuzovat, že má respondentka opravdu potřebu odlišné vzdálenosti od kolegyně na pracovišti, než tomu bylo u jiných respondentů.

#### **7.4 Individuální potřeby**

Každý z nás, má tyto potřeby odlišné, subjektivní. Toto lze reflektovat i na pracovnících, kteří pracují na stejném pracovišti, či ve společné kanceláři. Pokud by byly tyto potřeby jedince v rozporu s potřebami druhého, může dojít na pracovišti i ke konfliktním situacím. Někteří respondenti zmiňovali jako své individuální potřeby různé fyzikální faktory, které potřebují na různé úrovni na pracovišti mít. Například potřeba denního světla, umístění klimatizace, vyšší teplota v kanceláři apod. Pokud respondenti byli v uzavřené kanceláři sami, neměli s těmito faktory větší problém. Pokud chtějí, mohou si teplotu v kanceláři upravit, i regulace světla je zde možná. Jiná situace může nastat ve sdílené kanceláři. A to jak v kanceláři uzavřené, kde jsou například 2 zaměstnanci, ale zejména v kanceláři typu open space.

Někteří zaměstnanci mají individuální potřeby v nastavení některých fyzikálních faktorů na pracovišti, jako může být světlo či teplo. Pokud by se jim nedostávalo uspokojení těchto faktorů, jak požadují, byli by ochotní odejít ze zaměstnání. Například respondentce Monice, která pracuje ve společnosti s uzavřenými kancelářemi, byla při přestěhování společnosti do jiné budovy přidělena kancelář, která měla mít pouze malé střešní okno. V místnosti by teda měla méně světla a neměla by možnost si dostatečně vyvětrat.

*„Když jsme se přestěhovali, tak jsme měli jinou kancelář, ale ta měla být jiná, měla být uzavřená, okno tam nebylo. Nebo bylo, ale jen malinkaté. Byl tam nedostatek světla a já jsem tam byla nespokojená. A v rámci porovnání tohoto extrému, jsem nadmíru spokojená v této kanceláři. Byla jsem tam 2-3 dny, než jsme vlastně nedohodli tuto kancelář.“* (Monika – uzavřená kancelář)



Když jsem se jí ptala, z jakého důvodu se tam necítila dobře, odpověděla:

*„Byla tam hrozná tma. Nedalo se tam větrat, prostor byl sice velký, ale ten základ tam nebyl. To světlo a vzduch.“*

Říkala, že klimatizace tam byla, ale pro ni je důležitější si přímo otevřít okno.

*„To mě to hodně dá, pokud tam je to světlo. Zavřená někde v kobce můžu být i někde jinde. Když tam mám strávit většinu svého životního prostoru, životního času, tak chci světlo.“*

I později v rozhovoru zdůrazňovala, jak je pro ni světlo v kanceláři opravdu důležité.

*„...kdybych neměla v kanceláři světlo, tak by mi to vadilo, to světlo je pro mě tak důležité, že jsem byla ochotná dát i výpověď. Protože ta práce je občas tak náročná, že dělat ještě takový ústupek pro mě bylo nemyšlitelné. To se můžu zavřít doma ve špajzu.“*

Dále zmínila další důvody, proč se necítí v neosvětleném prostoru dobře.

*„Já celkově nemám ráda tmu, tmavé prostory. Když mám trávit v takovém prostoru osm až deset hodin denně, tak budu preferovat určitě prostor, kde je světlo. Cítím se tam líp. A v tmavých prostorech se cítím vyloženě zle. To by nepřinášelo nic dobrého na mé produktivitu ani na mém zdraví. Takže jsem byla ochotná dát i výpověď.“* (Monika – uzavřená kancelář)

Z uvedených výroků, kdy respondentka připodobnila kancelář bez světla ke „kobce“ či ke „špajzu“, můžeme soudit na opravdu velkou důležitost, kterou klade na tento fyzikální faktor, jelikož to v ní vyvolává silnější emoce. Můžeme tento faktor zařadit do existenčních faktorů v Alderferově teorii. Při nedosáhnutí nejnižšího stupně potřeb, v tomto případě existenčních, nastává nespokojenost zaměstnance. Respondentka by byla ochotná i v rámci této nespokojenosti odejít ze zaměstnání, pokud by jí neumožnili přesun do jiné kanceláře.

Co se týče jiného faktoru, tedy přívodu čerstvého vzduchu v kanceláři, je pro mnoho jedinců tento faktor také bezesporu velice podstatný. Dotazovaná Lucie na otázku, jak vnímá své pracoviště a jak se tam cítí, odpověděla, že se cítí na pracovišti výborně, jednak

díky „fajn kolegyni“, která jí tedy přispívá k dobrému vnímání svého pracovního prostředí, ale mimo to, je pro ni důležitá i funkční klimatizace:

*„...mám tady super prostředí a cítím se tady fakt výborně, protože mám moderní kancelář a tak mám přívod vzduchotechniky, která nám přivádí čistý vzduch, takže to určitě z dlouhodobého hlediska má vliv.“* (Lucie – uzavřená kancelář)

Kromě dobrých sociálních vztahů na pracovišti, které lze dle Alderferovy teorie zařadit do vztahových motivačních faktorů na pracovišti, je pro respondentku důležité ke spokojenosti v pracovním prostředí i přítomnost některých fyzikálních faktorů. V tomto případě je to čistý vzduch. Tento faktor lze opět zařadit dle Alderferovy teorie do existenčních faktorů. Pro respondentku je tento faktor důležitý zejména ze zdravotních důvodů, jak se vyjádřila později:

*„...jo, je to pro mě jednoznačně důležitý. Mám zkušenost od známých, kteří seděli v kanceláři, kde budova měla starou vzduchotechniku, a ty ženy měly permanentně ekzémy a vyrážky a v té vzduchotechnice byla asi desetiletá stará plíseň. Takže tam ty alergie byly. Takže tohle je pro mě v kanceláři určitě důležitý. Jinak se tu cítím fajn, protože tu mám klid, hodně světla, to je pro mě hrozně důležitý.“* (Lucie – uzavřená kancelář)

Lze vidět, že respondentka několikrát zdůraznila, jak jsou pro ni tyto fyzikální faktory na pracovišti důležité. Ke spokojenosti na pracovišti potřebuje, aby byly splněny její potřeby, tedy zejména přívod čerstvého vzduchu, funkční klimatizace a také hodně světla. A to zejména ze zdravotních důvodů, jelikož se obává různých alergií.

Například respondent, který pracuje v open space kanceláři, tedy v kanceláři otevřené, kde je zhruba 10 pracovníků, vnímá jako obtížnější se na stanovené teplotě v kanceláři dohodnout.

*„...tak hlavní slovo má víceméně náš jednatel, ten tady ovládá tyto faktory jako je topení, okna. Většinou přijde ze schůzky, on to tady většinou ovládá, tak když přijde tak je rozhyčovaný, a otevře okno. Takže potom je každému jakoby zima. Takže hlavní slovo má on.“* (Luboš – open space kancelář)

Dále zmiňoval, jak si myslí, že to mají i ostatní zaměstnanci:

*„no, můžu říct, že tady je problém, že nám je vždycky jakoby zima, že tady se teda topí, ale je to těžký vybalancovat to pro všechny. Ale můžu říct, že obecně co si sdílíme zkušenosti, tak je nám spíše zima. Ale zase máme možnost to změnit. Ale já jinak preferuju tedy větší teplo, no.“ (Luboš – open space kancelář)*

Je vidět, že pokud zaměstnanci pracující v open space se neshodnou na těchto základních potřebách, je možné, že z toho mohou vznikat různé, i když menší konflikty na pracovišti. Respondent říká, že tento problém s větráním a následnou zimou, mají téměř všichni jeho kolegové na pracovišti. Je pravdou, že všichni respondenti z této open space kanceláře, kteří se mnou realizovali rozhovor, se o tomto faktoru zmínili. Ne však všichni ve smyslu, že by jim to vadilo nebo by to vnímali jako konfliktní situaci. Například respondent Matěj, říká, že nastavení klimatizace mu vyhovuje takové, jaké je a pokud je tam chladněji, je to pro něj lepší, protože je tam čerstvější vzduch. Ale všiml si menšího konfliktu, který může probíhat mezi některými kolegy, právě kvůli teplotě v místnosti.

*„Mně to nastavení klimatizace vyhovuje tak, jak to je. Občas se vyvětrá. Když je tam chvíli chladněji, tak mi to nevadí, je tam čerstvější vzduch. Komunikace tam probíhá mezi naším jednatelem a jedním kolegou. Tak ten má zase radši trochu teplejší prostředí, takže jeden dává víc topení a druhý otvírá okno a trochu se tak trochu kamarádsky handrkujou. Ale říkám, všechno je to v takovém kamarádském duchu.“ (Matěj – open space kancelář)*

Z jeho výroku můžeme říct, že tento menší „konflikt“ Matěj nevidí jako střet dvou názorů, ale pouze kamarádské „pošťuchování“. Lze říct, že Matěj vidí atmosféru na pracovišti jako spíše kamarádskou, neshledává zde žádný vážný konflikt.

Další potřebou, která se projevila v realizovaných rozhovorech je určitá potřeba soukromí, osobního prostoru a klidu na práci. Jak jsem již zmiňovala výše, u respondentky Lenky. V souvislosti se vzdáleností od kolegy, potřebovala Lenka mít v kanceláři určitý vymezený osobní prostor. Nevyhovovalo jí, pokud by měla sedět přímo naproti kolegovi, dívala by se mu přímo do očí. Odůvodňovala to tím, že by neměla svůj osobní prostor, který potřebuje mít. I své soukromí. V souvislosti se soukromím zmiňovala i faktor, že by jí nejspíš vadilo, pokud by se jí kolegové mohli dívat do monitoru počítače. Zmiňovala toto v souvislosti s tím, zda by si dokázala představit práci v open space kanceláři.

*„No, neměla jsem ještě možnost to vyzkoušet. Ale asi by mi to nebylo moc příjemné, že mi někdo může vidět do počítače. I když bych třeba dělala pracovní věci, tak by mi to asi nebylo tak příjemné. Ale tak zase to závisí, s jakými lidmi pracuješ.“ (Lenka – uzavřená kancelář)*

Respondentka říká, že tento typ kanceláře si neměla možnost vyzkoušet, ale přesto, pokud by si mohla vybrat, preferovala by uzavřenou kancelář. Jako důvod uvádí, že by jí nebylo příjemné zejména to, že by jí ostatní kolegové viděli na PC monitor. Mohli by sledovat, co právě dělá. Může to být jakási obava z kontroly nebo pouze nepříjemný pocit, že jí někdo druhý zasahuje do jejího osobního prostoru, do osobní zóny. Také ale zmiňuje, že za důležitější považuje opět sociální vztahy, které jsou v popředí. Pokud by měla funkční, přátelské vztahy s ostatními kolegy, nebyly by pro ni zřejmě ostatní faktory tolik důležité. O převažující důležitosti sociálních vztahů na pracovišti se zmiňuje i později v rozhovoru:

*„...nevím, je možné, že bych tu otevřenou kancelář snesla. Možná to závisí od toho, jaké bych měla kolegy. Když s někým vycházíš dobře, tak nevadí, že jsme spolu v jedné malé místnosti. Ale když máš kolegy, se kterými si nemáš co říct, nebo máš pocit, že tě kontrolují při práci, tak v tu chvíli bych nechtěla mít takovou kancelář. Ale teď při této práci mi to tako vyhovuje.“ (Lenka – uzavřená kancelář)*

Respondentka opět zdůrazňuje, že v pracovním prostředí vnímá zejména funkčnost sociálních vztahů a klade je na pomyslné první místo v důležitosti těchto faktorů, aby se cítila v pracovním prostředí spokojená.

## **7.5 Vnímané omezení**

Vnímanou potřebu soukromí nebo většího klidu při práci jsem zaznamenala u většiny respondentů. Někteří respondenti však tuto potřebu, kterou lze zařadit do potřeb existenčních, často nemají uspokojenou. Jedná se zejména o potřebu klidu a tichého prostředí při telefonování. Tento faktor se objevoval jednak u respondentů v otevřené kanceláři, ale i u respondentů, kteří pracují v uzavřené.

*„...no vadí mi tady, a to jsme už i s vedením řešili, že je nás tady na ten prostor hodně, a není tam moc prostor na volání. My hodně věci řešíme po telefonu, a čím více pracovníků, tím více člověk volá, a na to potřebuje taky soustředění. A taky aby nerušil ostatní. A to*

*jsme už vlastně nějak řešili, že chceme vytvořit nějaký prostor, tzv. phone booths, kde se dá volat. Tam bychom se zavřeli a vyřídili si ty věci a nebyli bysme rušeni tím okolím.“*

*„Když teď telefonuje více lidí naráz, tak mě to ruší dost. Myslím ale, že ostatní taky. Když potřebuji něco vyřešit, někam volám, musím se často i soustředit, abych dával pádné argumenty a tak dále a když mi u hlavy mluví někdo jiný, tak mě to znervózní nebo rozhodí z té koncentrace. To je z toho praktického hlediska, co mi vadí.“* (Ota – open space kancelář)

Ota by měl rád na pracovišti nějaký prostor, kam by se mohl zavřít a nerušeně volat. Jednak z hlediska, že je rušen ostatními kolegy, nebo hluky v kanceláři, jelikož se často potřebuje při rozhovoru s klientem soustředit. Ale také i z jiného důvodu a to, že on sám nechce rušit ostatní kolegy. Můžeme z toho soudit na ohleduplnost Oty, kterému není příjemné, pokud někoho vědomě obtěžuje. V tomto případě hlasitým hovorem. Toto jakési vnímané omezení při práci dosud řeší takto:

*„Někdo se zavře v jedné místnosti, někdo v druhé, někdo jde na chodbičku. Takže většinou odcházíme z open space. K tomuto řeckněmu konfliktu nedochází úplně často, jelikož ne úplně pořád jsme v plném počtu v kanceláři, ale občas ano.“* (Ota – open space kancelář)

*„No, když potřebuji telefonovat, a telefonuje více lidí, tak se neslyšíme. Neslyším tu protistranu, to je nevýhoda. Tak zatím to tady ještě až tak nevadí, ale určitě budeme potřebovat nějaké prostory pro telefonování. Protože naše práce je mimo jiné hodně o telefonování, a potom když telefonuje deset lidí naráz, tak to není dobrý, to se nesoustředíte. Ať chcete nebo ne, slyšíte ostatní. Zatím to řeším tak, že prostě odcházím vedle do místnosti, když je tam prostor nebo ještě do vedlejší místnosti. Alternativně do chodbičky.“* (Honza – open space kancelář)

Při tomto menším „konfliktu“ nebo problému s vnímaným ruchem při telefonování tedy musí zaměstnanci vykonávat jakési omezení, a to odcházet do vedlejší místnosti, či na chodbu. Ota však říká, že tento problém už projednávali s vedením společnosti a nově se zde budou dělat menší kancelářské telefonní budky. Je tedy určitě dobře, že pokud vnímají zaměstnanci nějaký problém na pracovišti, po projednání s vedením je problém řešen.

Vnímaný ruch z telefonování se objevoval i u ostatních respondentů.

*„Například když telefonujeme naráz, tak mám problém rozumět a musím trochu křičet do toho telefonu. Ale už jsem si na to zvykla a už mi to tolik nevádí. Soukromý hovor si jdu třeba vyřešit na chodbu. Ale běžně ne.“* (Lenka – uzavřená kancelář)

Na pracovišti se neobjevoval ruch pouze z telefonování, ale na jednom pracovišti je umístěna i televize. Tato televize je po většinu dne zapnutá, konkrétně americká zpravodajská stanice. Televize není umístěna přímo v open space kanceláři, ale vedle v zasedací místnosti, kde jsou po většinu dne otevřené dveře. Proto mne při realizaci rozhovorů zajímalo, jak zaměstnanci zapnutou televizi v pracovním prostředí vnímají.

*„Já tu televizi beru jako nějaký hluk vzadu. Ale když se na to v podstatě nesoustředím, tak mě to ani neznervózňuje, nevádí mi to. Jen občas zbystřím, když se něco děje, nakouknu. Někdy když tam říkají, co se děje, tak člověk nakoukne a vidím co se děje. Ale to je málo. Na to nemám čas. Když by to bylo na mě, tak může zůstat zapnutá.“* (Ota – open space kancelář)

*„Já když jsem tu byl první dva týdny, tak jsem to hodně vnímal, třeba jsem si pamatoval, co tam říkali přes den. Ale teď už to nevnímám. Občas něco zaslechnu, že mě to třeba zajímá, tak se na to podívám, když to třeba souvisí i s naší prací nebo tak. Když něco dělám, tak se ponořuji do práce. Ale když mám třeba volnější chvíli, tak slyším, že se řeší něco, co mě zajímá, tak si to třeba poslechnu. Ale mně to vyhovuje, že není úplně ticho. A je to tím, že když není úplně ticho, tak si myslím, že spousta věcí zanikne. Když třeba někdo pije a nahlas u toho polyká, nebo něco jí a mlaská u toho, když je úplně ticho, tak si myslím, že by to možná i trochu vadilo. Protože když se soustředím a někdo začne něco takového dělat, tak mě to maličko ruší. Ale když je takto do pozadí puštěná televize, tak to v tom zanikne. A nevnímám to tak.“* (Matěj – open space kancelář)

Z výpovědí lze říci, že Matějovi televize ze začátku v zaměstnání vadila, zřejmě na ni nebyl zvyklý a při práci ho tento zvuk rušil. Poté si však na ni zvykl a vidí v zapnuté televizi výhodu, jelikož díky zvuku „v pozadí“ neslyší jiné okolní zvuky, které by mu jinak, dle jeho slov mohly vadit. Jedná se například o zvukové projevy kolegů při jídle, či pití. Při práci preferuje klid, ale pokud je jich v kanceláři více, tak je rád za tento zvukový podkres. Ota je na tom obdobně, televize se pro něho stala kulisou, kterou

nevnímá. Stala součástí jejich pracovního prostředí a při práci je neruší. Někteří kolegové však televizi v pracovním prostředí vnímají intenzivněji.

*„...máme tady televizi a to mi, neříkám, že vadí, ale vlastně ten program se vlastně neustále opakuje. Ta samá znělka. A člověk k tomu má jakoby..rád si poslechnu zprávy, ale ke znělkám nebo upoutávkám mám jakoby odpor. Rád bych to přepnul na jinou stanici, abych pořád neslyšel to samý. Ale jako nevadí mi to. Té televizi vlastně moc nerozumím, nebo neslyším, jak sedím dál. Kolega, co sedí blíž, tak tomu rozumí velmi dobře, ale pro mě je to docela velká dálka, že už tomu nerozumím. Je to vlastně nastavený tak, že to slyší vlastně první u dveří a kdybych to slyšel asi i já dobře, tak by to hodně řvalo. Takže tady ta televize tady běží víceméně celou dobu. Je to příjemný, když třeba jde člověk kolem na toaletu, tak se tady může zastavit a dozvědět se něco nového, co se děje ve světě. Běží nám tam vlastně zprávy, já teda bohužel neslyším nic, slyším jen nějaké skřeky, ale jo, je to příjemný, že tady člověk aspoň není v tichosti. Ale když potřebuju například číst smlouvu, tak mám radši, když mám klid. Ruší mě to, a to soustředění není takové. Musím si to pak číst třeba na třikrát. Takže ty rušivé elementy tu jsou, ale respektuju kolegy.“ (Luboš – open space kancelář)*

Luboš naopak, na rozdíl od kolegů, televizi vnímá intenzivněji. Dá se říci, že by preferoval, pokud by si ji mohl regulovat sám. Pokud potřebuje na práci klid, například přečíst si smlouvy, tak by ji vypnul a poté by ji, až by chtěl, zapnul. Takto je televize zapnuta po většinu pracovní doby a on, jelikož sedí v zadní části kanceláře, říká, že nerozumí, co v televizi říkají a slyší pouze znělku, která je už pro něj dá se říci „otravná“. Říkal, že k neustále se opakujícím znělkám má odpor, můžeme tedy soudit, že ho televize v tomto případě obtěžuje a ruší. Říká, že respektuje kolegy, chápe, že názory na televizi se různí, jsou subjektivní a on by se měl přizpůsobit. Opět je zde vidět subjektivita ve výpovědích, což je jedna z charakteristik kvalitativního výzkumu. Tyto výpovědi samozřejmě nejde zobecnit na širší soubor.

## **7.6 Vnímání zahálky a sociální kontroly**

V sociálních vztazích a celkově v pracovním prostředí se vyskytuje další jev, když zaměstnanci nepracují, věnují se jiným, osobním, činnostem, „brouzdají“ po internetu apod. Nevěnují se práci, zahálí. Můžeme si dát do kontrastu výpovědi od respondentů z uzavřené a z otevřené kanceláře, jak tento jev vnímají.

*„...myslím, že lidé se určitě chovají jinak v uzavřené a jinak v open space kanceláři. Protože v open space může permanentně někdo přijít a podívat se, co ten člověk dělá. A v uzavřené kanceláři se člověk zavře a má tam svoje království a může si tam dělat co chce, pokud nemá nějaký sledovací zařízení nebo tak. Takže v open space kanceláři lidé určitě korigují to své chování vůči ostatním.“ (Lucie – uzavřená kancelář)*

Respondentka má zkušenost s oběma typy kanceláří. Nyní pracuje v kanceláři uzavřené. Svoji kancelář vnímá jako své „království“. Můžeme tedy usuzovat, že se zde cítí být sama svým pánem, svobodně. Pokud chce, má přestávku, nikdo ji dle jejích slov nekontroluje. Můžeme si dát do kontrastu její výpověď s výpovědí respondenta, který nyní pracuje v open space kanceláři, ale má také zkušenost i s uzavřenou kanceláří.

*„...já když jsem pracoval na minulé pozici, a měl jsem vlastní kancelář, tak v podstatě nikdo nevěděl, co vlastně dělám. Mohl jsem si surfovat po internetu, mohl jsem si hrát hry. Byl jsem tam zavřený a nikdo to nevěděl. Ani já jsem nevěděl, co dělají ostatní. Pokud jsem za někým nešel, tak jsem to nevěděl.“*

*„...taky si myslím, že pracovníci v uzavřené kanceláři jsou méně aktivní v práci. Protože je nikdo nehlídá. Nemůžu říkat plošně, ale místo vybízí k tomu támhle si zavolat, podívat se na internet. Ale zase záleží od typu práce, když má člověk hodně povinností v práci, tak nebude mít čas dělat si tolik osobních věcí, ale zase myslím, že hodně lidí, tu práci nějak dělá. A hodně věcí si řeší třeba v pracovní době. Ta uzavřená kancelář to spíš umožňuje.“ (Ota – open space kancelář)*

Z výpovědí Oty můžeme soudit, že dle jeho zkušeností, mají pracovníci větší volnost v uzavřené kanceláři, nemají stálou kontrolu. Dále Ota usuzuje na menší produktivitu těchto pracovníků. Myslí si, že větší „zahálka“ se objevuje v uzavřených kancelářích. Můžeme se tedy ptát, zda se vůbec v open space kanceláři toto „zahálení“ objevuje? Nebo tam jsou zaměstnanci pod takovou vzájemnou kontrolou, že si nic takového nedovolí? Může se tedy pro ně vyřizování soukromých záležitostí stát až adrenalinovou záležitostí?

*„Je možné, že zase v open space kanceláři se lidé baví o hloupostech. Hází se tam vtipy a tak. Ale když se ten tým baví takzvaně o hloupostech, tak pořád je to interakce v rámci týmu, což je zase dobře pro ten kolektiv. Takže ono je něco zlého pro něco dobré.“ (Ota – open space kancelář)*



Ota tedy nevnímá, že by vůbec na pracovišti jakési „zahálení“ neprobíhalo. Probíhá spíše skupinově, kde se zaměstnanci vzájemně baví, dle jeho slov „hází vtipy“, smějí se, dělají si vzájemnou legraci. Ota to však považuje za stmelování kolektivu a přispívá to k lepším sociálním vztahům ve skupině. Obdobně to vnímají i další respondenti z otevřené kanceláře:

*„...je vlastně pravda, že s kolegama občas zabředneme do nějakýho tématu, který se netýká práce. Já si ale myslím, že to není špatný, že člověk přijde na jinou myšlenku, než na tu práci. Ale neříkám, že se to stává často, ale občas nás napadne nějaký téma, který nesouvisí s tou prací. Z tohoto pohledu má open space klady i zápory.“* (Luboš – open space kancelář)

Luboš toto vnímá tak, že občas nastane situace, kdy se s kolegy baví o nepracovních záležitostech, ale vidí v tom, obdobně jako Ota, výhodu ve stmelování kolektivu, ale i v oživení pracovního dne.

*„...no pro mě je asi lepší, z toho, jak to vnímám teď, tak nějaká menší pracovní skupina je asi lepší než sedět sám v kanceláři. Mně by samotnému v kanceláři bylo smutno. Protože já rád občas říkám nějaké vtipny, nebo občas zavtipkujeme a tak, a to by mi v tý práci hrozně chybělo. Takový to oživení, který občas nastane.“* (Matěj – open space kancelář)

Matěj vnímá toto „zahálení“ také spíše skupinově, kdy si tzv. „zavtipkují“ celá skupina. Považuje to za zpestření pracovního dne, zároveň stmelení kolektivu. Opět se zde ukazuje důležitost sociálních vztahů, bez kterých, můžeme soudit, by Matěj nebyl v práci tak spokojený. Vzhledem k tomu, že říká, že bez vzájemné legrace s kolegy, bez interakce by mu bylo v práci dle jeho slov „smutno“. Lze také usuzovat, že v zaměstnání je pro tyto respondenty důležitá nejen jejich produktivita v práci, ale je pro ně podstatná i jejich celková kvalita života. Jak uvádí Křivohlavý (2001) jde o otázku kvality života v malých sociálních skupinách – tedy v zaměstnání. Jde zde nejen o důležitý respekt k morální hodnotě života člověka, ale i o otázky sociálního klimatu a vzájemných vztahů mezi jedinci. V tomto případě mezi kolegy v zaměstnání. Jde ale také o uspokojování základních potřeb každého člena této sociální skupiny, o sociální oporu, sdílení hodnot. Tyto faktory již Matěj zmiňoval jako velice důležité, které na svém pracovišti vnímá a které jsou pro něj podstatné.

## 7.7 Kolegové jako hnací motor

Vzájemná interakce kolegů by mohla přispět nejen k lepším sociálním vztahům, ke stmelení kolektivu, ale také k pracovní produktivitě. Někteří respondenti označili interakce mezi sebou a kolegy jako jakousi „energii“, která mezi nimi teče. Nebo energii, která je žene v práci kupředu. Pokud vidí ostatní kolegy, jak pracují, nutí je to také k činnosti a „zahálení“ by jim v této společnosti bylo hloupé.

*„No, já když jsem byla v open space, tak to bylo super v tom, že je člověk pořád v takovém dění, že mně se často v práci stává, že když něco řeším půl dne, tak u toho usínám a myslím si, že open space pořád dodává jiskru. Pořád člověk vidí, že lidi kolem něj cvrkají a tak taky cvrká. My jsme vlastně dřív byli v kancelářích typu open space a když to srovnám, tak mi přijde, že to mělo svoje výhody a nevýhody, ale výhodou bylo určitě to, že mi ta práce dřív utekla.“*

*„A to bylo tím, že jsem byla pořád taková aktivovaná těma lidma kolem sebe. Víc jsem toho napracovala, víc jsem toho řešila. Když jsem chvíli nedělala, tak byli lidi kolem mě a bylo mi blbý se flákat, takže jsem něco pořád dělala a najednou bylo půl pátý a šla jsem domů.“* (Lucie - uzavřená kancelář)

Lucie říká, že když srovná práci v open space kanceláři a nyní v uzavřené, tak jí přijde, že byla v práci produktivnější. Byla dle jejích slov „aktivována“ lidmi kolem. Zahálení jí bylo hloupé, vzhledem k ostatním kolegům, kteří pracovali. Ti jí tedy i tzv. kontrolovali. Připadala si v práci více akční, zatímco nyní se jí stává, že když je v kanceláři sama, tak se cítí být ospalá.

*„No, když jsi v kanceláři, kde jsou i ostatní lidi, tak tam je ten komunikační kanál, a když slyšíš se někoho zasmát, tak si s ním vyměníš tu energii a jsi stále v kontaktu.“* (Monika – uzavřená kancelář)

Respondentka vnímá výměnu energie mezi spolupracovníky spíše jako vzájemnou interakci, která přispívá k dobrým vzájemným vztahům a ke stmelení kolektivu.

*„...no já se na pracovišti cítím dobře, já tam mám vedle sebe služebně druhého nejvýše postaveného člověka u nás, nebo já ho tak aspoň vnímám. A je hrozně schopnej a já se*

*mám od něj co naučit a zároveň je s ním i sranda, takže si rozumíme. A je tam takový přátelsky rivalitní prostředí, což mi absolutně vyhovuje.“*

*„Panuje tady hodně přátelská atmosféra a každý poradí každému a vzájemně se podporujeme a bičujeme. Člověk se hlavně může učit od toho druhýho. Třeba teď tady mám kolegu, kerý je o rok starší než já, je tu o rok déle než já a mám se od něj co učit.“*  
(Matěj – open space kancelář)

Matěj vnímá své pracovní prostředí jako soutěživé. Vzájemně se dle jeho slov „bičují“, tedy povzbuzují. Pokud jeden vidí dobré výsledky u druhého, chce jich také dosáhnout a vzájemně se předhání. Úspěšní kolegové jsou pro něj tím „hnacím motorem“. Soutěží se zkušenějšími kolegy a zároveň se od nich učí.

## **7.8 Tok informací na pracovišti**

Důležitým jevem, který se ukázal v pozadí za výše uvedenými faktory, které jsem zmiňovala, je informovanost zaměstnanců. Zdá se, že „informační tok“ je rozdílný v kanceláři, která je velkoprostorová a jiný v uzavřené kanceláři. Tato informovanost se projevuje jednak v pracovní komunikaci ale i v té mimopracovní. Nejedná se pouze o předávání pracovních informací, ale zejména o potřebu „být informován“. Respondenti chtějí být informováni o dění na pracovišti, co se děje nového, čím se kdo aktuálně zabývá, ale také například i kdo v zaměstnání je, nebo není. Je to jakýsi „hlad po informacích“. Respondenti spatřovali open space z hlediska pracovní informovanosti jako výhodnější.

*„...tak výhodu open space vidím hlavně v tom, že jsem v kontaktu s ostatními, kor když jsme jeden tým. Není to tak, že každej si dělá jinou agendu, ale děláme podobnou. Takže můžeme spolu sdílet různé věci, pomáhat si. Takže to je určitě velká výhoda. Když bychom seděli každej ve vlastní kanceláři, tak nemáme zdaleka tolik informací, kolik máme v open space. Takže určitě z pohledu informovanosti a informací je open space dobrej.“* (Honza – open space kancelář)

Honza spatřuje výhodu open space zejména z pohledu informovanosti ohledně pracovních záležitostí. Může to být informovanost o tom, co kolegové právě řeší a jak jednají. I jeho kolegové vidí informovanost v open space jako výhodnou.

*„...je super, že když já něco potřebuju rychle, něco menšího, tak se nemusím zvedat a chodit někam a vcházet někomu někam do kanceláře, jenom se otočím na židli a někoho se na to zeptám a můžu pracovat dál. Takže v tomhle je to myslím super.“ (Matěj – open space kancelář)*

Matěj opět spatřuje výhodu své kanceláře v jednoduchém získání potřebných informací. Zmiňuje opět tzv. bariéru dveří, která se objevuje v uzavřených kancelářích. Pokud by byl v uzavřené kanceláři, dle jeho slov, „se musí zvednout a vcházet někomu do kanceláře“. Může se opět jednat o pocit obtěžování. Neví totiž, co zrovna kolega dělá a zda ho neruší, neobtěžuje. Toto zmiňuje i další respondent:

*„...ten open plan office mi vyhovuje z toho důvodu, že tam nejsou ty bariéry, které znemožňují za někým jít, na něco se zeptat, nebo něco vyřešit. Je to spíš ten důvod, proč mi vyhovuje ten open plan jako takový.“ (Ota – open space kancelář)*

Ota dokonce přímo hovoří o bariérách, které spatřuje v uzavřených kancelářích. Dveře do kanceláře mu dle jeho slov „znemožňují se jít kolegy na něco zeptat, nebo něco vyřešit“. Je to pro něj obtížnější, než se zeptat kolegy, který sedí vedle něho. Důvodem může být opět to, že kolegu nechce rušit, nechce obtěžovat. V pozadí opět stojí informovanost, že neví, co kolega zrovna dělá, jestli ho zrovna neruší. Chybí mu tato informace.

Zejména v tom, že vidí kolegy jak pracují, jaké volí postupy, jak jednají, vidí výhodu open space kanceláře juniorští zaměstnanci. Právě tímto se nejvíce od svých zkušenějších kolegů naučí.

*„...myslím, že je to dobrá volba pro komunikaci. Nejsem zastáncem velkého open space, třeba 1500 lidí, ta momentální velikost mi vyhovuje. Asi bych neměnil, vzhledem k tomu, že naše komunikace je velice důležitá k práci, takže pro nás je to dobré. Na základě naší náplně práce mi ten open space vyhovuje, lepší než kdybych byl v kanceláři a chodil za kolegy do kanceláře, takže z tohoto hlediska je to správně nastavený. Vlastně z důvodu sdílení různých zážitků, zkušeností. Člověk se dokáže vzdělávat například i během toho, když kolega telefonuje s nějakým klientem. I tím, že člověk dokáže poslouchat, tím se*

*hodně učí. Lepší, než kdybychom byli v nějakých uzavřených kancelářích, kde bysme neměli možnost sdílet ty zkušenosti.*“ (Luboš – open space kancelář)

Luboš opět zmiňuje, jak je pro něj výhodné, že informační tok je u nich v kanceláři snadný. Pokud potřebuje jakoukoliv informaci, dostane ji v krátkém čase. Výhodu vidí i v tom, že se z této vzájemné informovanosti, například jak pracuje kolega, vzdělává. V uzavřené kanceláři zaměstnanci takto informováni o práci kolegů nejsou. Respondenti i zmínili, že dokonce ani neví, zda je kolega v práci. Nemají o něm tuto informaci. Neví ani jak pracuje, jak postupuje, nemohou se od něj takto učit, jako je tomu v open space kanceláři. Tento faktor zmiňuje i další Lubošův kolega:

*„...a člověk taky trochu ví, co řeší kolegové. Když někdo něco řeší z kolegů a v podstatě ostatní to slyší, tak hnedka se k tomu můžou vyjadřovat, tzv. brainstormingovat. Říci jaké jsou názory, koho, jaké by bylo možné řešení a tak dále. Je tam větší interakce mezi těmi pracovníky. Což určitě taky napomáhá v efektivitě v jisté míře.*“ (Ota – open space kancelář)

Ota zmiňuje, že informace o tom, co zrovna řeší kolegové, může pomoci například s řešením daného případu. Přítomní se v tu chvíli mohou vyjadřovat k danému tématu, co je napadne, jak by situaci řešili oni apod. Je však otázkou, zda tento postup není příliš časově náročný? Zda není efektivita v uzavřené kanceláři v tomto ohledu větší? Respondenti z open space kanceláře však spatřují právě v tomto výhodu. O uspořádání kanceláře a o menší efektivitě se nezmiňují. Naopak respondent Matěj říká, že si myslí, že jeho efektivita by byla v uzavřené kanceláři nižší.

*„já kdybych byl například sám v uzavřené kanceláři, tak si myslím, že by to pro mě bylo hrozně neproduktivní. Zvláště pro mě, kterej se pořád něco učí. A potřebuje od těch zkušenějších kolegů se na to ptát. Tak pro mě by to znamenalo, že bych musel pořád někomu volat, psát email nebo pořád někam fyzicky chodit. Asi by mi klesla produktivita práce tak o 50% minimálně. Pro mě zatím kancelář, kde bych byl sám, nedává vůbec smysl.*“ (Matěj – open space kancelář)

Pro Matěje je nyní výhodná open space kancelář, zejména kvůli tomu, že zde pracuje na juniorní pozici a z hlediska předávání informací od zkušenějších kolegů je to pro něj

efektivnější. Opět se zde jedná o informační tok, předávání informací od zkušenějších kolegů.

Do kontrastu si lze dát výpověď respondentky z oddělené kanceláře, kterou jsem uváděla výše v kapitole „Izolace v uzavřených kancelářích vs. nadměrná socializace v open space“. Lenka tvrdila, že někdy neví, zda jsou její kolegové v práci a informační tok proto mezi nimi někdy až týden neprobíhá. Stává se, že se kolegové v práci nepotkají, neví o sobě, zda jsou na pracovišti nebo ne. Nemá o nich tuto informaci a to jí zřejmě chybí. Lze říci, že prožívá „neurčitost“ a to je jí nepříjemné. Neví, co kolegové dělají, nemá přehled o všeobecném dění ve firmě. Tato subjektivně prožívaná neurčitost se objevila i u jiných respondentů, kteří chtějí být informováni o celkovém dění ve společnosti a v kanceláři. Například respondent Luboš se zmiňoval o nevyhovujícím umístění v kanceláři. Nyní sedí zády k většině kolegů a je mu to nepříjemné zejména z toho důvodu, že „neví, co se v kanceláři děje“. Dříve seděl tak, že na všechny v kanceláři viděl a „měl přehled“. Nyní není informovaný o dění kolem, co je nového na pracovišti, co kdo z kolegů právě dělá. Rád by tyto informace měl. Opět prožívá neurčitost.

Sociální vztahy, nejen na pracovišti, jsou založené na toku informací. Tento informační tok může být veřejný, jako je tomu například v převážné většině v open space kancelářích, nebo neveřejný. Jak se ukázalo, někteří respondenti mají převážně veřejný tok informací, i když by sami preferovali neveřejný, jako je tomu například u telefonování nebo u možnosti vidět do PC monitoru. Respondent Ota vnímá omezení v souvislosti s telefonováním v open space kanceláři. Říká, že v prostoru kanceláře je mnoho osob a nemá zde prostor na telefonování. Říká, že samostatný a klidný prostor potřebuje kvůli soustředění, a aby nerušil ostatní kolegy. Zároveň ho při telefonování ruší, pokud telefonují i ostatní kolegové. Je však možné, že pouze nechce, aby bylo slyšet, co říká. Nechce, aby byl tento „informační tok“, který probíhá například mezi ním a klientem, veřejný. Aby ho slyšeli ostatní kolegové. Obdobně tomu může být i u jiné respondentky, která je v uzavřené kanceláři:

*„...no, já potřebuju trochu toho soukromí, a open space jsem ještě neměla tu možnost vyzkoušet, ale asi by mi to nebylo moc příjemné. Vlastně to, že mi někdo může vidět do*

*počítače. I když třeba dělám pracovní věci, tak by mi to asi nebylo příjemné.*“ (Lenka – uzavřená kancelář)

Opět lze vidět, že respondentka říká, že „potřebuje trochu toho soukromí“ a nebylo by jí příjemné, pokud by jí ostatní viděli do PC monitoru a věděli, co zrovna dělá. Lze říci, že se jedná opět o „nechtěný informační tok“. Poskytnutí informací v tomto případě, co aktuálně respondentka dělá, jak pracuje, jí není příjemné. Je to však opět subjektivní potřeba, jelikož někteří respondenti v tom spatřují výhodu ke své práci, že vědí, co ostatní kolegové dělají. A to hlavně z důvodu, že se učí z jejich práce. Může to být ale též zvědavost, touha po informacích.

### **7.9 Spokojenost na pracovišti**

S celkovou spokojeností na pracovišti souvisí mimo jiné i uspokojení individuálních potřeb. Jako dominantní důvod, který se ukázal v souvislosti se spokojeností v pracovním prostředí, byly fungující sociální vztahy. Například respondentka Lucie, která jako dominantní důvod, proč se cítí na pracovišti, dle jejích slov „výborně“, uvedla dobrý vztah s kolegyní.

*„No, ve svojí kanceláři se cítím úplně výborně, protože tady mám fajn kolegyni...“* (Lucie – uzavřená kancelář)

I ostatní respondenti zmiňovali tento důvod jako jeden z dominantních.

*„...cítím se tu dobře, protože tu mám dobrou kolegynku...“* (Monika – uzavřená kancelář)

Vzájemný dobrý vztah jim zřejmě přispívá k subjektivně pozitivnímu hodnocení svého pracovního prostředí.

Dalšími důležitými faktory, které přispívají zaměstnancům k pracovní spokojenosti, se ukázalo jejich ocenění, pozitivní zpětná vazba na jejich práci, pocit užitečnosti. Tyto faktory můžeme zařadit dle Alderferovy teorie do tzv. růstových motivačních faktorů.

*„v práci mě baví hlavně to, když vidím za sebou ten výsledek, že se něco podaří. Když se něco podaří, tak je to super. Nebaví mě, když se prostě člověk snaží, a ten efekt je malý.“* (Lenka – uzavřená kancelář)

Respondentka uvádí jako hlavní důvody, které ji přispívají ke spokojenosti, zejména když vidí dobrý výsledek za svou práci. Když vidí efekt, tedy jakousi užitečnost.

*„...já jsem tady spokojenej, mě baví se rozvíjet, pracovat na sobě. Mě prostě baví komunikovat s lidmi a prostě učit se. Nechtěl bych práci, kde bych ten svůj potenciál nemohl rozvíjet, svoji osobnost. Takže z tohoto hlediska mě ta práce baví, mám před sebou stále nové výzvy.“* (Luboš – open space kancelář)

Respondent Luboš vidí hlavní důvod, díky kterému ho to v práci dle jeho slov baví, zejména díky pocitu seberealizace, kterého se mu v práci dostává. Můžeme tedy soudit, že je i díky tomuto v zaměstnání spokojený. Může zde rozvíjet svůj potenciál a cítí, že se může zdokonalovat a toto zdokonalování mu je umožněno.

*„ta práce mě baví, že není stereotypní, každý projekt je jiný. A hlavně mě baví, že v tom projektu můžu být velkou přidanou hodnotou. To je na tom to nejzajímavější. Práce je taky hodně samostatná a můžu tam využít svoje různé schopnosti.“* (Honza – open space kancelář)

Honza vidí také spokojenost z práce zejména tehdy, když vidí za svoji práci užitečný výsledek, když je on sám „přidanou hodnotou“. Cítí se být užitečný, oceněný. Využívá své schopnosti, které se domnívá, že má a tím se také seberealizuje.



## 8. Souhrn

Pro přehlednost uvádím souhrnné výsledky z výzkumného šetření v několika bodech:

- Zaměstnanci z uzavřených kanceláří více vnímali pocit izolace a tzv. „bariéry dveří“ od ostatních kolegů ve společnosti.
- Zaměstnanci v otevřené kanceláři naopak vnímali větší vzájemnou interakci a spolupráci.
- Zaměstnanci v otevřené kanceláři vnímali na pracovišti větší ruch v souvislosti s telefonováním, než tomu bylo u zaměstnanců v uzavřených kancelářích.
- Zaměstnanci v otevřené kanceláři více vnímají vzájemnou podporu a aktivaci od kolegů.
- Všeobecně převládal názor, že v uzavřených kancelářích zaměstnanci více řeší nepracovní záležitosti, než je tomu u otevřené kanceláře.
- Jedním z dominantních jevů na obou pracovištích se ukázal informační tok.
- V rámci vnímané spokojenosti v pracovním prostředí se ukázala jako dominantní důležitost dobrých vzájemných sociálních vztahů, a to u obou typů kanceláří.
- V rámci vnímané spokojenosti v pracovním prostředí se ukázal jako dominantní subjektivní pocit seberealizace a užitečnosti, opět u obou typů kanceláří.
- U respondentů převládala subjektivní spokojenost se stávajícím uspořádáním pracovního prostředí.
- Pracovníci v open space kanceláři se jeví na pracovišti jako spokojenější, oproti pracovníkům z uzavřených kanceláří. Příčinou je zřejmě dobrá sociální atmosféra a vzájemné vztahy.

Je nezbytné dodat, že pracovní spokojenost zaměstnance, která úzce souvisí s vnímaným pracovním prostředím, je individuální a subjektivní. Dle Tabera a Alligera (1995) není pracovní spokojenost objektivním pohledem na pracovní pozici. Celkové hodnocení pracovní spokojenosti je ovlivněno celou řadou faktorů. Nejen náplní práce, ale i množstvím osobnostních charakteristik pracovníka. Toto osobnostní ovlivnění se ukázalo i v mém výzkumném šetření. Pracovní spokojenost je ovlivněná jednak náplní práce, vztahy na pracovišti, vzájemnou komunikací pracovníků i subjektivními potřebami každého jedince. Zejména dobré sociální vztahy na pracovišti se ukázaly jako důležitý aspekt ve vnímané spokojenosti. Na otázku, proč tomu tak je, odpovídá například

Kollárik (2002). Význam sociálních vztahů pro spokojenost jedince zdůvodňuje jednak tím, že práce je nezbytně spojená s činností jiných lidí. A za druhé, zaměstnání mimo jiné umožňuje uspokojovat jedincovy vyšší potřeby, konkrétně potřebu sociálního kontaktu. Proto má také tento sociální aspekt stránku formální i neformální. Formální týkající se pracovních vztahů mezi pracovníky a neformální, která je charakterizovaná kvalitou mezilidských vztahů a atmosférou na pracovišti.

## 9. Diskuse

Cílem této práce bylo zjistit co nejvíce informací o subjektivním prožívání pracovního prostředí. A to jak ve stále se rozšiřujících kancelářích typu open space, tak v kancelářích klasických. Myslím si, že i při působení stejných faktorů na jedince ve stejném pracovním prostředí, například v open space, je možné předpokládat rozdílnou míru spokojenosti. Tento fakt se mi i částečně potvrdil ve výzkumné části této práce, kde se ukázalo, že i přes zdánlivě rovnocenné podmínky na pracovišti, zde nebyli všichni respondenti shodně spokojeni. Někteří respondenti tvrdili, že podmínky na pracovišti jim připadají rovnocenné, ale objevili se i respondenti, kteří podmínky rovnocenně nevnímali. Proto je třeba zmínit i fakt, že pracovníci mají diferencovaný přístup k jednotlivým faktorům práce. U pracovníků, kteří jsou na stejném pracovišti, kde mají i stejné pracovní podmínky můžeme najít nejen rozdílnou úroveň celkové pracovní spokojenosti, ale i rozdíly v upřednostňování určitých faktorů práce i pracoviště. V oddělených a i v open space kancelářích se ukázaly rozdílné potřeby jedinců. Někteří pracovníci potřebují k práci klidné a tiché prostředí, někteří preferují puštěnou hudbu. Zároveň se ukázaly rozdíly v celkové preferenci uspořádání kanceláře. Přestože mnohé výzkumy ukazují právě na nespokojenost pracovníků v open space kancelářích (Kim a De Dear 2013; Jahncke 2011; Oommen, Knowles a Zhao, 2008), k mému překvapení se zde ukázalo, že většina z dotázaných by preferovala menší open space pracoviště. Našli se však i tací, kterým vyhovuje nejvíce právě oddělená, klasická kancelář.

V provedeném výzkumu se zároveň ukázala důležitost sociálních vztahů, sociálních potřeb mezi pracovníky. Dá se říci, že toto tvrzení potvrdilo teorii potřeb, kterou formuloval například Alderfer (Kocianová, 2010). Zároveň také respondenti označovali za důležité jejich růstové potřeby. Potřebují, aby jejich práce byla užitečná, aby za svojí prací viděli výsledky a aby se ve svém zaměstnání mohli realizovat. I v tomto případě lze s nadsázkou říci, že se zde potvrdila teorie potřeb.

Při zpracování této práce jsem se snažila postupovat dle prostudované literatury, mých dosavadních znalostí a konzultací s vedoucím této práce. Přesto však zde spatřuji určité limity. Jelikož se jednalo o kvalitativní výzkumné zkoumání, není možné tyto výsledky rozšířit na jiné společnosti s uzavřenými nebo s open space kancelářemi. Dále se jednalo

o početně malý výzkumný vzorek, proto nelze výsledky práce generalizovat na širší populaci.

V jedné ze společností jsem v době realizování rozhovorů pracovala již delší dobu na brigádnické pozici. Měla jsem proto s některými pracovníky ve výzkumném souboru utvořený již určitý vztah, který by mohl ovlivnit i výpovědi respondentů. Myslím však, že tato bližší znalost respondentů mi v tomto případě spíše dopomohla k jejich větší upřímnosti, příjemné atmosféře a následně i k detailnějším odpovědím, ze kterých jsem poté mohla čerpat výzkumná data.

Další možný limit spatřuji v tom, že někteří z respondentů jsou slovenské národnosti. Je možné, že některé drobné jazykové nuance mohly hrát roli v nepřesném pochopení otázky a podobně, avšak respondenti žijí delší dobu v České republice a česky umí velmi dobře.

Jako určitý limit je možné vidět i v mé nedostatečné odbornosti, jelikož se jednalo o mé první realizované výzkumné rozhovory. Bylo tedy pro mne občas obtížné posoudit, zda mám od daného respondenta dostatek informací k dané oblasti, či nikoliv. Až zpětně, zejména při zpracování výsledků dat, jsem spatřovala potřebu se na některé informace doptat.

Při opětovné realizaci výzkumu by tedy bylo možné vybrat společnost, ve které bych nebyla zainteresována, vybrat početnější vzorek a rozhovory vést volněji, bez konkrétnějšího zaměření a možná i s delším trváním. I přes větší časovou i odbornou náročnost se k případnému zpracování také nabízí kvalitativní šetření ve větší open space kanceláři s početným výzkumným souborem. Mohly by se zde ještě více ukázat rozdíly v subjektivních potřebách pracovníků a zároveň v rozdílném vnímání pracoviště.

## **Závěr**

V pracovním prostředí, pokud ho chápeme v širším kontextu, hraje roli v působení na zaměstnance celá řada činitelů. Tyto činitele zaměstnanec vnímá, prožívá je. K činitelům můžeme zařadit fyzikální faktory a sociální faktory, vztahy na pracovišti, velikost pracoviště aj. Veškeré vnímané faktory a tedy i vnímání pracovního prostředí lze považovat za subjektivní.

V provedeném výzkumu se sociální vztahy na pracovišti ukázaly jako důležitý element, který zaměstnanci v pracovním prostředí vnímají. Pro zaměstnance je důležitá vzájemná interakce a sdílení, které jim mohou přispět k učení se a ke zdokonalování sebe sama a ostatní kolegy mohou vnímat jako jakýsi hnací motor. Pokud se jim tohoto pocitu interakce nedostává, může dojít k pocitu izolace, či separace od ostatních kolegů. Dále v případě separace od ostatních, zejména v případě uzavřených kanceláří, se projevuje názor týkající se zahálení. Protože zaměstnanci mají své subjektivní potřeby a požadavky na pracovní prostředí, a v případě, že se jim těchto potřeb nedostává, může dojít k jistému pocitu omezení. S vnímaným pracovním prostředím poté souvisí celková subjektivní spokojenost v pracovním prostředí.

Uspokojivé pracovní vztahy vytváří v pracovním prostředí atmosféru, která má později nejen vliv na individuální výkon jednotlivých zaměstnanců, ale i celé společnosti. Tato atmosféra se následně projeví i v celkové spokojenosti zaměstnanců (Koubek, 2007). Proto se domnívám, že nejen samotní zaměstnanci, ale i vedení společností by si mělo více všimnout mezilidských vztahů, které se odehrávají na pracovišti, o tyto vztahy se zajímat a dbát tak o vzájemné dobré sociální vztahy.

Tato práce byla vypracována, aby poskytla jiný, podrobnější pohled na zaměstnanci vnímané pracovní prostředí v kanceláři typu open space a v klasických, oddělených kancelářích. Práce poskytuje podrobnější náhled na dvě konkrétní, odlišná pracoviště a jak jsem již zmiňovala nelze tato data zobecňovat. I když není toto téma v našem prostředí příliš zkoumané, jedná se o zajímavé téma, které si zaslouží svoji pozornost.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BLOŠČICOVÁ, Z. *Psychologické aspekty práce v uzavřených a open space kancelářích*. Bakalářská práce. Praha, 2009. Vysoká škola ekonomická. Fakulta managementu. Katedra společenských věd. Vedoucí: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph. D.

FINCHAM, Robin, Peter S. RHODES, P. *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 01-992-5397-8

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HUNT, Morton M. *Dějiny psychologie*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7367-175-1.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 4. rozš. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-25-7.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOLLÁRIK, T. [Teodor]. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca, 1983.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-72611-68-3.
- MICHALÍK, David. Osobnost policisty v kontextu sálového pracoviště a kancelářského pracoviště. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2007, 42(3-4), 63-71. ISSN 0033-300X.
- MICHALÍK, David. Pohled na pracoviště typu open space. *Moderní řízení*. 2008, 8, 78. ISSN 0026-87.
- MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT. *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-23-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela., et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- SILVERMAN, David. *Ako robíť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Přeložil Martin ŠTULRAJTER. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.
- STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-79-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠÍPOŠ, I. [Ivan] a KOLLÁRIK, T. [Teodor]. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975.

ŠTIKAR, Jiří., et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TRPIŠOVSKÁ, Dobromila a Marie VACÍNOVÁ. *Sociální psychologie: vybraná témata*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 978-80-246-0841-9.

VTÍPIL, Zdeněk. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce: (pracovní motivace)*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1985.

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

WOODS, Stephen A. a Michael A. WEST. *The psychology of work and organizations*. Andover: South-Western/Cengage Learning, 2010. ISBN 978-1-4080-1886-6.



## Internetové zdroje

BALDRY, C. a. A. BARNES. The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity. *Work, Employment* [online]. 2012, 26(2), 228-245 [cit. 2016-06-05]. DOI: 10.1177/0950017011432917. ISSN 0950-0170. Dostupné z: <http://wes.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0950017011432917>

BAUMEISTER, R. F. a. M.R., LEARY. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* [online]. 1995, 117(3), 497-529 [cit. 2016-07-03]. ISSN 1939-1455. Dostupné z: <http://persweb.wabash.edu/facstaff/hortonr/articles%20for%20class/baumeister%20and%20leary.pdf>

BERL, Robert, Nicolas WILLIAMSON a. Terry POWELL. Industrial salesforce motivation: a critique and test of Maslow's hierarchy of need. *Journal Of Personal Selling & Sales Management* [online]. 1984, 4(1), 32-39 [cit. 2016-06-01]. DOI: 10.1080/08853134.1984.10754367. ISSN 1557-7813. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1984.10754367>

BURNES, Bernard a. Bill COOKE. Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews* [online]. 2013, 15(4) [cit. 2016-06-09]. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x. ISSN 14608545. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>

DEUTSCH, M. Field Theory in Social Psychology. *Handbook of social Psychology* [online]. © 1954, 412-487 [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: [http://www.tc.columbia.edu/i/a/document/9576\\_FieldTheoryinSocialPsychology.pdf](http://www.tc.columbia.edu/i/a/document/9576_FieldTheoryinSocialPsychology.pdf)

EDWARDS, Jeffrey R. Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals* [online]. 2008, 2(1), 167-230 [cit. 2016-06-01]. DOI: 10.1080/19416520802211503. ISSN 1941-6520. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520802211503>

GROSSMAN, Robert .J. Cover story: Offices, vs. Open space. *HR magazine* [online]. 2002 [cit. 2016-07-02]. ISSN

1047-3149. Dostupné z: [https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0902covstory\\_offices.aspx](https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0902covstory_offices.aspx)

JAHNCKE, Helena et al. Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology* [online]. 2011, 31 [cit. 2016-07-10]. ISSN 1402-1544. Dostupné z: [https://pure.ltu.se/portal/files/40220521/helena\\_jahncke.komplett.pdf](https://pure.ltu.se/portal/files/40220521/helena_jahncke.komplett.pdf)

KIM, Jungsoo a. Richard DE DEAR. Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology* [online]. 2013, 36, 18-26 [cit. 2016-07-20]. DOI: 10.1016/j.jenvp.2013.06.007. ISSN 02724944. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272494413000340>

KOHOUTEK, Rudolf. *Faktory pracovního prostředí a jejich působení na člověka* [online]. © 2009 poslední revize 3. 1. 2009 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicke-pusobeni-faktoru-pracovniho-prostredi>

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologická pojetí a způsoby zjišťování kvality života* [online]. © 2001 poslední revize 7. 12. 2001 [cit. 2016-06-15]. Dostupné z: [www.volny.cz/j.krivohlavy/clanky/c\\_kvalita.html](http://www.volny.cz/j.krivohlavy/clanky/c_kvalita.html)

MASLOW, Abraham H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* [online]. 1943, 50, 370-396 [cit. 2015-11-14]. ISSN 0033-295X. Dostupné z: <https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDEwNWRm/edit>

MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Příručka pro kancelářské pracoviště* [online]. © 2009, poslední revize 26.10.2010 [cit.2016-06-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/personalni-psychologie.aspx>

MICHALÍK, David a Petr SKŘEHOT. Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy [online]. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti*. 2010, 2(4). [cit. 2016-06-24]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-04-2009/open-space\\_michalik-skrehot.html](http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-04-2009/open-space_michalik-skrehot.html)

OOMMEN, V. G., M. KNOWLES a. I. ZHAO. Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments?: a review. *Asia Pacific Journal of Health Management* [online]. 2008, 3(2), 37-43 [cit. 2016-07-03]. ISSN 1833-3818. Dostupné z: <http://lapa.co.nz/assets/NewsAttachments/openplanofficeszengine.pdf>

OLDHAM, Greg R. a. Daniel J. BRASS. Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1979, 24(2), 267-284 [cit. 2016-07-03]. DOI: 10.2307/2392497. ISSN 00018392. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2392497?origin=crossref>

O'NEILL, Mike. *The Open plan and Enclosed Private offices.* [online]. © 2008 [cit. 2016-7-10]. Dostupné z: [https://www.knoll.com/media/878/738/OpenClosed\\_Offices\\_wp.pdf](https://www.knoll.com/media/878/738/OpenClosed_Offices_wp.pdf)

RASHID, M. a. C. ZIMRING. A Review of the Empirical Literature on the Relationships Between Indoor Environment and Stress in Health Care and Office Settings: Problems and Prospects of Sharing Evidence. *Environment and Behavior* [online]. 2008, 40(2), 151-190 [cit. 2016-07-24]. DOI: 10.1177/0013916507311550. ISSN 0013-9165. Dostupné z: <http://eab.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0013916507311550>

TABER, Tom D. a George M. ALLIGER. A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1995, 16(2), 101-121 [cit. 2016-07-15]. DOI: 10.1002/job.4030160202. ISSN 08943796. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/job.4030160202>

VEITCH, Jennifer A., Kate E. CHARLES, Kelly M.J. FARLEY a. Guy R. NEWSHAM. A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology* [online]. 2007, 27(3), 177-189 [cit. 2016-06-10]. DOI: 10.1016/j.jenvp.2007.04.002. ISSN 02724944. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272494407000345>

ZALESNY, M. a. FARACE, R. Traditional versus Open Offices: A Comparison of Sociotechnical, Social Relations, and Symbolic Meaning Perspectives. *The Academy of*

*Management Journal* [online]. 1987, 30(2), 240-259 [cit. 2016-03-05]. ISSN 00014273.

Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/256272>

## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1 – Přehled respondentů.....	34
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha I: Vzor informovaného souhlasu s účastí na výzkumu

Příloha II: Ukázka polostrukturovaného rozhovoru

## **Přílohy**

## **Příloha č. 1 – Informovaný souhlas**

### **Informovaný souhlas s využitím získaných dat pro účely zpracování diplomové práce**

Jmenuji se Šárka Bémová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia jednooborové psychologie na Pražské vysoké škole psychosociálních studií. Chtěla bych Vás požádat o spolupráci na výzkumném projektu, který je podkladem pro mou diplomovou práci na téma „*Subjektivní vnímání pracovního prostředí*“. Vstupem do studie pouze absolvujete rozhovor na toto téma, trvající zhruba 30 minut.

Získané údaje jsou zcela důvěrné a nebudou poskytnuty neoprávněným osobám. Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a můžete tedy z výzkumu kdykoli bez udání důvodu odstoupit.

Svým podpisem potvrzuji, že princip studie mi byl vysvětlen, měl(a) jsem možnost klást otázky, a proto souhlasím s účastí. Také souhlasím, aby s mými daty bylo dále vědecky (anonymně) pracováno a výsledky byly publikovány.

Děkuji.

---

Vlastnoruční podpis



## **Příloha II. Ukázka polostrukturovaného rozhovoru – respondent Matěj**

Souhlasíte tedy s nahráváním na diktafon?

*Ano, souhlasím.*

Co přesně děláte za práci?

*Já tady pracuju na pozici analytika, s tím že pomáhám týmu dělat nějaký support, trochu administrativní, analytické a vlastně učím se celkově jak funguje trh a prostředí a principu společnosti. S tím, abych potom, až dodělám školu, což by se mělo stát v únoru, tak abych tady mohl nastoupit na pozici konzultanta.*

A co Vás tady baví?

*Jo, tak úplně všechno, mě celkově baví nové věci a tady je nový téměř všechno, baví mě ta analytická část té práce, tím, že studuju ekonomku, dělám finanční analýzy a různý srovnání na tom trhu a dávám čísla do excelu a srovnávám jednotlivý tržní alternativy a tak. Docela mě to baví a potom komunikace s lidma. Já ještě na té analytický pozici tolik s tím koncovým zákazníkem do styku nepřijdu, ale takový ty drobný dílčí úkoly, co mám, tak mě ta komunikace baví.*

A je něco co Vás štve na té práci, nebo co vám vadí?

*Úplně ne. Kdybych měl říct malinko, tak tím, že jsem tady profesně nejkratší dobu, tak občas některý takový ty administrativní úkoly padají na mě. Ale tak občas je to taková jako nezbytná nutnost, co musím udělat. Ale to je asi jediný, co mě napadá. Ale nic, co by mě nějak hodně štvalo, co je na náplni práce.*

To nemusí být jen na náplni. I obecně.

*No, tak obecně, je to pro mě vlastně první fulltime zaměstnání, tak jsem samozřejmě musel omezit část svých aktivit, protože hodně sportuju, byl jsem zvyklý chodit během dne si sportovat, tak, jak se mi zachtělo. Takže tady ten úbytek volnýho času. Ale to je asi pochopitelný.*

A kolik osob je u vás v týmu?

*Pracujeme spíš týmově a je nás teď 8-9. Ale těch 8 lidí se takhle scházíme, sedíme v jednom officu. A ta naše spolupráce je hodně blízká.*

A jak funguje komunikace mezi vámi?

*Sedíme na relativně malém prostoru. Malém, no nemáme málo místa, ale jsme tak, že spolu můžeme spolu komunikovat, když něco potřebuju, všichni jsou na dosah, můžu kohokoliv hned oslovit. A funguje to tak, že když něco řešíme všichni, v tu chvíli, kdy je nějaký problém, nebo potřebuju s něčím poradit, tak se obrátím na kolegu, který mi tu pomoc neboradu se mnou prodiskutuje. Ta interakce je tam hodně dostupná. Já kdybych seděl tady vedle v menším officu (v uzavřeném), což je projektový management, a pro část našeho týmu, co je technicky zaměřená. Tam je to vlastně uzavřený. Při té představě, že bych tam seděl já, tak bych se cítil celkem odstrčený, od toho našeho celku. Takhle to funguje mnohem dynamičtější. A to gró se odehrává tam. Kdybych seděl tam, tak bych se cítil, že nejsem ve středu toho dění a to by mi asi chybělo. Ale zase chápu lidi, co tam sedí, potřebují třeba větší klid na tu práci. Řeší víc ty technický věci. Mám pocit, že to prostředí tam není úplně, že by tam byl vyloženě bordel. Je tam takový příjemně, příjemný pracovní prostředí, kde je vidět, že se ty věci nějak posouvaj dopředu, ale nevnímám ho nějak hektický, v pohodě. Né rušivě.*

A cítíte se už jako součást týmu?

*Jo,jo. Mně přijde, že celkově jsou ty lidi na nějaký inteligenční úrovni a jsou to jenom chlapi. A přijde mi, že tam není ani žádný rušivý element, že hodně všichni, jsme všichni na podobný vlně naladění. Všichni tak nějak plníme ty svoje povinnosti, když někdo něco neví, tak ten druhý. mu pomůže a já jsem se, no mám takovej pocit, z těch lidí, že nikdo nemá s nikým nějaký problém. Tak mi přijde, že jsem si s nima sednul a jako tým fungujeme a cítím se jeho součástí.*

Vaše kancelář je tedy open space?

*Jojo, já nevím, jaká je definice open office, ale je to takový menší open office, asi 8 lidí.*

Kolik času trávíte mimo kancelář v poměru v kanceláři?

*No, já zatím, tím že se ještě úplně neúčastním schůzek a jednání, jen velmi zřídka, tak většinu času trávím tady v kanceláři. Zatím je to fakt tak, že vlastně ta pracovní doba je do 5-6 hodin, mezi tím je pauza na oběd, to jsem mimo kancelář a těch zbylých 8 hodin jsem tady. Je to třeba 8:1. 90% tady a 10% pryč. Ale ten poměr se bude asi měnit. Až člověk pozná, jak funguje to prostředí, až člověk má znalost toho trhu, tak chodí na ty jednání a komunikuje s těma klientama a tráví víc času mimo kancelář. Počítám s tím, že ten poměr se bude měnit. Určitě jo.*

Jak vnímáte to své pracoviště, jak se tam cítíte?

*Já se tam cítím dobře, já tam mám vedle sebe druhého nejvýše postaveného člověka tady u nás, nebo já ho tak aspoň vnímám, myslím, že to tak je. Nebo druhého služebně nejstaršího. A je hrozně schopnej a mám se od něj hodně co naučit a zároveň s ním je docela sranda, jako rozumíme si. A je tam takový přátelsky rivalitní prostředí. Což mi absolutně vyhovuje.*

Vyhovuje?

*Jojo, fakt super. A mám tam svoje místo, do kterýho mi nikdo nezasahuje, mám svoje šuplíky, kde si organizuju ty věci. Já mám celkem rád pořádek na stole, takže se snažím držet clean desk policy takže se tam cítím dobře, no.*

Takže Vám do prostoru nikdo nezasahuje?

*Jojo.*

A kde přesně v místnosti sedíte?

*Já sedím hned u vchodu, na kraji spíš. Tam jsou takhle 3 místa, 3 místa a 3 místa a já sedím v řadě nejbliž dveřím vpravo. Spíš jako na straně, ale ta místnost je celkem malá, takže mi přijde, že jsou všichni ve středu. Mi to tak přijde, že nikdo není nikde odsunutej, ať už sedí u zdi, nebo na druhý straně u okna. Tak všichni to mají k sobě stejně daleko.*

A to místo jste si vybral sám?

*Ne, to místo mi bylo přiděleno.*

A nevadí vám?

*Ne, vůbec ne, já jsem se s ním sžil a v pohodě. A jsem tam spokojenej, jak bych byl na jakýmkoliv místě v té kanceláři. Tam asi, já v těch místech asi nevidím žádný rozdíl. Třeba náš jednatel, tak mi nepřijde, že by měl nějak lepší místo než máme my. Než třeba já, co jsem tady služebně nejkratší dobu.*

A vnímáte to, že sedíte přímo naproti někomu?

*Já mám zrovna naproti sloup, takže já vidím na všechno, kromě jednoho člověka, co sedí naproti za sloupem. Erika nevidím, to je člověk, kterej je na stejný pozici, jako já. Tak když s ním chci komunikovat tak se musím naklonit, nebo jít k němu.*

A vadí vám to při komunikaci?

*No, občas spolu něco koordinujeme, ale stejně když to koordinujeme, tak jde on za mnou, nebo já za ním. A to bysme šli, i bez ohledu na to, jestli tam ten sloup je, nebo ne. Zase na sebe nechceme komunikovat přes celou kancelář. Takže když něco řešíme podrobněji, tak jdeme k sobě a jinak nemám pocit, že by nám to nějak bránilo ve spolupráci.*

A je tam něco, co Vám vadí na tom pracovišti? I maličkost?

*Asi né. Nemám tam..Mám tam nějaký svůj úložnej prostor, mám dostatečný prostor na stole. Že nic mi tam nechybí v podstatě. Nic mě nenapadá, jediný co, tak si chci donýst ramínko na kabát, abych si to nemusel přehazovat na věšák. Jinak mi tam na pracovišti nic nechybí, nebo mám ten pocit.*

A co třeba teplota v místnosti, světlo a tady ty faktory?

*Tak světla je tam dost, to osvětlení je stejně řešený, jako je tady (v místnosti). Světla je tam dost. Co se týče tepla, tak je to takovej jako..celkem vždycky vtipná záležitost, protože vždycky ten, kdo odněkud přiběhne z nějaké schůzky nebo jednání, jak přijde z venku, tak chce hrozně větrat a ti, co tam sedí, tak ti jsou rádi v tom teple, co tam je. Ale právě tím fanouškem toho větrání je právě náš jednatel. Ten je tím pověstnej, že kdykoliv přijde z venku, tak nám všem vyvětrá. Ale nemyslím si, že by to někomu vadilo, spíš si z toho děláme trochu legraci. Přijde a je z toho rozhyčovanej, jak běžel zpátky do kanceláře,*

*z nějaký schůzky, tak nám tam vyvětrá. Což je asi dobře, já preferuju yvvětranější místnost, než nějakou přetopenou. Takže mě to nevadí.*

Takže komunikace ohledně nastavení klimatizace probíhá s kolegy?

*Mě to vyhovuje tak, jak to je. Občas se vyvětrá. Když je tam chvíli chladnějš, tak mi to nevadí, je tam čerstvější ten vzduch. Komunikace tam probíhá mezi jednatelem a ...mm..a..tím kolegou, co sedí za ním. Tak ten má zase radši trochu teplejší prostředí, takže jeden dává víc topení a druhej otvírá okno a trochu se tak trochu kamarádsky handrkujou. Ale říkám, všechno je to v takovým dobrým duchu. Spíš je to sranda.*

A vy se toho neúčastníte?

*Nene.*

A baví Vás trávit čas v kanceláři?

*Jo, jako baví no. Pro mě je většina věcí novejch, a na tý práci je fakt, je to hodně komplexní, je tam hodně věcí, co se musí člověk naučit, co si musí osvojit a tak. Takže já se v podstatě každej den naučím něco novýho a ta práce mě baví. Myslím si, že i když tady budu x let, tak se pořád budu učit něco novýho. A i tak, jak mi to říkají kolegové, tak je to vždycky, ta práce není stereotypní. Pořád se něco mění, nějaký podmínky, nebo předmět toho, co se řeší a tak. Takže říkám no, prostě nemám úplně rád stereotypní věci a tohle stereotypní není, a tak mi to vyhovuje a baví mě to.*

A máte zkušenost i s nějakým jiným pracovištěm, s uzavřenou kanceláří například?

*Mám zkušenost s menší kanceláří, co jsem pomáhal (já jsem z Chomutova) tak jsem tam pomáhal s administrativou v takové kanceláři pro 6 lidí. Taková spíš domácí, bylo to součást rodinného domu. To je jediná zkušenost, co mám.. Jinak co jsem dělal nějaký další zaměstnání, tak to bylo spíš, že jsem si vystačil sám nebo jsem dělal na front desku, takže spíš recepce. Nebyla to jako kancelář. Takže mám nějakou zkušenost s menší kanceláří, ale ne nějakou ne moc dlouhou.*

A tam jak jste byl v rodinném domku, nebyl ten prostor stísněný?

*Ne, nebyl stísněný, já jsem tam většinou pomáhal s fakturami, třídit poštu a tak. Většinou jsem tam byl i v době, kdy tam nikdo moc nebyl, nebo třeba jen 2 lidi, takže to bylo spíš tak, přijít, udělat nějakou práci, co je potřeba a odejít. Víc nebylo potřeba. Nebylo to jak tady, práce v týmu, spíš to bylo třídit hromadu, co byla na stole, což jsem nějak zvládal sám.*

A jak jste tam vnímal to pracoviště?

*Tam to bylo celkem hezký, tím, že to bylo součást rodinného domu, tak to nebylo administrativní prostor, jako strohý, ale byla tam knihovna, bylo to udělaný ve dřevě. Působilo to dobře. Působilo to tak jako domácí kancelář, menší než administrativní prostory, co znám tady z Prahy a tak. Spíš menší.*

A jak jste se tam cítil?

*Dobře. Ale člověk to tak jako má trochu pocit, jako mám radši když to pracovní prostředí vypadá jako pracovní prostředí. Pak má člověk pocit, se tam cítit jako moc komfortně a třeba to odvádí nějakou pozornost od práce. Což třeba může podpořit v člověku nějaký kreativní myšlení, nebo tak, ale nejde se tam moc soustředit, třeba něco počítat a tak. To může tu pozornost odvádět.*

Takže myslíte, že tam to bylo spíš na kreativní práci?

*Asi jo.*

A čím to bylo, myslíte?

*Asi tím vybavením, jak říkám, bylo to ve dřevě. Působilo to jako domácky, nechci říct jako obývací, ale možná trochu jo no.*

Trávíte na svém pracovním místě i přestávky?

*Většinou ne, na obědy chodíme většinou někam ven. Přes přestávky tam většinou nejsme vůbec.*

A trávíte tady čas i mimo pracovní dobu?

*No, netrávím. Ale teď jsem nad tím přemýšlel, protože taky píšu diplomovou práci a vlastně, když na tom pracuju doma, tak je tam strašně moc faktorů, který mě rozptylují a je tam strašně moc věcí, který bych mohl dělat. Takže jsem přemýšlel nad tím, že bych tady zůstal po pracovní době a 2 hodiny bych tomu věnoval tady. Protože věřím tomu, že bych tady byl produktivnější. Za prvé že tady nejsou ty faktor jako doma, který mě tady můžou rozptylovat. Doma píšu na notebooku, tady mám širokej displej. Tady se mi píše líp, že mám otevřený 2 dokumenty vedle sebe. Mám tady velkou klávesnici, na který se mi líp píše než na mým notebooku, takže z tohoto hlediska si myslím, že by to mohlo být produktivnější.*

Takže by vám to nevadilo tady trávit víc času?

*Ne. Tohle by bylo z mý svobodný vůle, nevadilo by mi to.*

Co si vlastně myslíte o uspořádání kanceláří typu open space?

*Mně tak jak je to nastavený tady, tak se mi to líbí. Je super, že když já něco potřebuju rychle, něco menšího, tak se nemusím zvedat a chodit někam, a vcházet někomu někam do kanceláře, jenom se otočím na židli a někoho se na to zeptám a můžu pracovat dál. Takže v tomhle je to myslím super. Jako myslím si, že v nějaký velikosti to může bejt už pak jako kontraproduktivní, třeba když si představím nějaký velkej open space, nějaký call centrum. Tak to už si myslím, že by mi nevyhovovalo, tam už se neznáte s každým.*

A v čem konkrétně by vám to nevyhovovalo?

*Já nevím, tady mi vyhovuje, že se známe a že spolu jsme jako, pracujeme jako tým, ale třeba ..já jsem tam teda nikdy nepracoval, ale mám takovou představu, že veliký open space typu call centra, fungujou tak, že ty lidi se tam neznaj a už ten prostor je takovej, aby nad nima byl lepší dohled. Aby se nemohli nikde zašívát, aby dělali tu svoji práci co nejvíc, takže tam v týmu nepracujou,, ale přesto sedí vedle sebe, ani se neznaj. Je to prostě jen takovej jako strašně moc lidí na co nejmenším prostoru. A už tam nevidím žádný ten synergický efekt. Tak, jako je to tady. Prostě si tak nějak pomáháme a je efektivnější když tu práci děláme všichni společně, než kdybychom ji dělali jako jednotlivci.*

Takže tu hlavní nevýhodu vidíte tu kooperaci? V těch velkých open space?

*Asi jo no. Že bych seděl mezi lidma, který neznám. Člověk tam nemá žádný soukromí, nemá tam prostě nic. A vlastně nevidím žádný, tady vidím velkou spoustu výhod, který to přináší-je to ta práce v týmu, v tom menším open space. Ale tam, pro mě, kdybych tam měl pracovat, v tom žádný výhody nevidím.*

A tady to vidíte tak, že máte soukromí?

*Mmm, jo. Říkám, tím že, se tady všichni známe, tak já tady nikoho nevnímám, že by mi do toho soukromí nějak narušoval. Tím, že ty lidi vnímám jako fakt kolegy, který znám, s kterými si tykáme. Se kterými nad téma probléma diskutujeme, a radíme se, když někdo z nás něco potřebuje. Tak nikoho z nich nevnímám jako někoho, kdo by mi narušoval soukromí. Ale říkám, v nějakým prostě open space, kde těch lidí je mnohem mnohem víc, tak si myslím, že tam bych to tak asi nevnímám.*

A tady sedíte tak, že vám jde vidět do monitoru?

*Myslím si, že mi do něj vidí jen ten kolega vedle. Vpravo nikoho nemám a vlevo sedí kolega a ten mi tam vidí. Ale nemyslím si, že by ke mně nějak hodně koukal, a když ke mně kouká, tak nemá co by tam viděl špatnýho. A stejně tak, jako já nekoukám k němu, ale taky mu tam vidím. Ale myslím si, že nikdo tam neřešíme nic soukromýho. Tak, abychom tam měli něco, co bysme měli schovávat.*

Takže Vám nevadí, že Vám jde vidět do monitoru?

*Ne nevadí. Já když si potřebuju vyřídit něco soukromýho, tak to můžu napsat ze svého mobilu, do kterýho mi vidět není. Já na tom počítači soukromý věci neřeším, nebo úplně minimálně.*

Kdybyste si mohl vybrat, v jakém typu kanceláře byste pracoval nejradši?

*Mně tohle vyhovuje. Určitě prostor, kde je skupina takhle do těch 10 lidí, to mi přijde..Říkám, já nemám tolik zkušeností, abych řekl, že 20 už je moc, 30 je už úplně nesnesitelný. Nevím. Ale do těch 10 lidí, mi to přijde super. Že ta spolupráce, ty vazby tam jsou hodně blízky. Ta velikost tý skupiny a toho prostoru mi přijde takhle ideální. Z 10 lidí má každý svůj prostor, nějaký svůj prostor na práci, uložnej prostor alespoň minimální. Takže velikostně asi takhle.*



A kdybyste měl být sám v kanceláři?

*Já myslím, že by to bylo hrozně neproduktivní, zvláště pro mě, kterej se pořád něco učí a potřebuje od těch zkušenějších kolegů se na to ptát. Tak pro mě by to znamenalo, že bych musel pořád někomu volat, psát email nebo pořád někam fyzicky chodit. By mi klesla produktivita práce tak o 50% minimálně. Pro mě zatím kancelář, kde bych byl sám, nedává vůbec smysl.*

I z nějakého jiného důvodu byste nechtěl uzavřenou?

*Já jsem obecně radši mezi lidma a spoustu věcí..ikdyž člověk potom je profesně někde mnohem dál,jako třeba náš jednatel. Pořád jsou věci, který se řeší nějak v týmu, myslím, že je jenom hodně málo věcí, co tady člověk řeší fakt jako sám, že by nepotřeboval na to od nikoho pomoc, nic zpracovat. Pořád má někdo nějakej projekt, potřebuju třeba pomoci s částí od někoho. Rovnou to může přesměrovat. Rovnou to člověk zpracovává a rovnou může s tím člověkem mluvit. Kdybychom byli všichni oddělení, tak by ta možnost to s někým probrat nebyla. Domluvit se s někým. Takže říkám no, mně z toho jak to vnímám teď, tak nějaká takováhle menší pracovní skupina je asi lepší než sedět sám v kanceláři. Mě by samotnému v kanceláři bylo smutno. Protože já rád občas říkám..občas se něčemu zavtipkujeme a tak, a to by mi v tý práci hrozně chybělo, takový to oživení, který občas nastane.*

A kdybyste byli v kanceláři dva?

*Jo, ve 2 se to už dá, ale zase záleží, co by to bylo za práci. Když jsou 2 lidi, můžou sklouznout k tomu, že si víc povídaj, než pracujou. Takže v tý skupině si ty 2 lidi už moc dlouho nepovídaj. Když jsou lidi, co si povídaj o něčem jiným, než o práci, tak ostatní poslouchaj, a nechtěj vlastně ani ty ostatní tím obtěžovat. Takhle ve 2 v kanceláři věřím, že to má svý výhody, ale myslím si, že jako pořád si myslím, že tady to uspořádání je lepší. Je tam víc lidí, co může sdílet nějakej názor a zároveň tam funguje taková nějaká autoregulace, prostě že ty lidi nemají ten sklon sklouzávat k tomu, aby řešili nějak spíš osobní spíš než pracovní věci.*

Bylo by něco, co byste upravil na pracovišti? A byl by to případně problém upravit?

*Mě nic asi nenapadá. Já myslím, že to prostředí odpovídá tý práci, co dělám, jelikož já jako v soukromí bych si třeba nenechal bílý zdi a strohej nábytek, ale na tom pracovišti mi to nevadí. Myslím, že je to účelový. A v tý práci o to asi nejde, o nějaký hezký obrázky, protože se to podle mě k tomu ani moc nehodí, a asi to tady nemá moc co dělat. Takhle na tom pracovním prostoru mi přijde pracoviště adekvátní tomu, co děláme a vyhovující naprosto.*

Vadí vám nějaké návyky kolegů?

*Asi ne. Já jsem to úplně zapomněl, nevadí vám ta televize? Já už to vůbec nevnímám tu televizi. Protože nám to tady běží celej den. Co se týče těch návyků kolegů, jelikož je tady nějaký ten podkres, ta televize, běží nám tady Bloomberg, což jsou zprávy, já když jsem tu byl první 2 týdny, tak jsem to hodně vnímal, třeba jsem si i pamatoval, co tam říkali přes den. Ale teď už to nevnímám. Já občas ještě něco zaslechnu, že mě to třeba zajímá, tak se na to třeba podívám, když to třeba souvisí i s naší prací nebo tak.*

Takže to ani nevnímáte, neposloucháte?

*Já jako trochu jo, ale když něco dělám, tak se ponořuju do toho. Ale když mám třeba chvíli, né že nic nedělám, pořád něco dělám, ale když mám volnější chvíli, tak slyším, že se řeší něco co mě zajímá, tak si to třeba poslechnu. Ale mě to vyhovuje, že není úplný ticho. Protože jak jste se ptala, jestli mi vadí některý návyky kolegů, tak tím, že není pořád úplný ticho, tak si myslím, že spoustu věcí zanikne. Když třeba někdo pije, a nahlas u toho polyká, nebo něco jí a mlaská u toho. Když je úplný ticho, tak si myslím, že by mi to možná trochu i vadilo. Neříkám nikoho konkrétního, ale když se třeba moc soustředím a někdo začne něco dělat, tak mě to maličko ruší, ale když je do pozadí takhle něco puštěného, ta televize, tak to v tom zanikne. A nevnímám to tak.*

Takže to vidíte spíše jako výhodu?

*Určitě, to úplný ticho mi spíš nevyhovuje. Nebo úplný ticho jo, ale když pracuju sám. Když je tam potom víc lidí, tak s nějakým pozadím ty věci zaniknou, což je lepší.*

Jak Vám vyhovuje tato lokalita ve městě?

*Úplně maximálně. Strašně často se nad tím pozastavuju, že bych hrozně nerad pracoval někde za Prahou. Jak jsme se bavili na začátku, že je to pro mě docela velkej skok vlastně takhle do zaměstnání na plnej úvazek. Tak některý svoje aktivity jsem musel omezit, tak ještě trávit víc času někde na cestě mezi domovama a zaměstnáním, tak by to pro mě bylo ještě citelnější. Takhle jsem doma vlastně za chvíli. Nebo když mám potom nějakou další aktivitu, tak jsem hned v centru. A většina těch věcí je v centru, většinu věcí mám kousek. Když potřebuju něco vyřídit, tak je všechno v dosahu v rámci přestávky. Někam si zaběhnu a vyřídím si něco nebo tak. Takže ta lokalita je určitě jedna z těch největších výhod.*

Z hlediska cestování, a že máte vše blízko?

*Přesně tak, že si člověk může vyřídit nějaký věci, že si člověk může vyjít z kanceláře, skočit si na poštu. Je tu spousta různorodých možností kam se jít najíst, je to i kousek domů.*

A ten ruch nějak vnímáte? Nevadí vám?

*Nene, mně přijde, že tady nejezdí tramvaje, tak je to super. Ty tramvaje mi přijde, že dělají hodně velkej rámus. Občas kolem ty 4, nebo později, když tu stojí auta, tak se občas někdo neudrží a zatroubí na sebe, tak to třeba vnímám, ale není to nic dramatickýho. Rozhodně bych to, že tady někdo občas zatroubí, nevyměnil za to, pracovat někde 20km za Prahou.*

A vnímáte množství lidí, když vyjdete z kanceláře?

*Jako v pohodě, mně to nevadí. Nějak mi nepřekáží. Tím, že jsem v Praze 5. rok, tak jsem se naučil celkem efektivně se jim při chůzi vyhýbat. Takže to mi nějak nevadí určitě.*

Myslíte, že se jinak chovají lidi v open space a jinak v uzavřené kanceláři?

*Já myslím, že jo. Vždycky to má na člověka podle mě vliv, to jako jestli je sám nebo jestli je ve skupině lidí. Já to vidím na sobě. Já kdybych byl v uzavřený kanceláři, tak mám mnohem větší tendenci trávit čas nějakějma soukromějma věcma, klasicky na telefonu, a tak. Takže si myslím, že se chovají jinak určitě. Dbají víc na to svoje okolí, když jsou tam s ostatníma, aby třeba ostatní nerušili a tak. Takže jo (úsměv).*

Myslíte, že uspořádání kanceláří může způsobovat nějaké konflikty?

*Jo no, určitě. Určitě můžou. Nemám s tím úplně zkušenost. Vím, jak to bylo ve škole, když jsme tam byli kluci s holkama dohromady, tak většinou holky chtěly jinou teplotu než kluci, takže byly hádky jestli se ve třídě otevřou okna, nebo ne. Tak si myslím, že by to v kancelářích mohlo být podobné. Jako každému pohlaví vyhovuje jiná pracovní teplota. Asi to může způsobovat určitě nějaký konflikty. Já vnímám to, že jak jsme tady jenom chlapi, tak si myslím, že to dělá dobře tomu kolektivu. Já nemám zkušenost s kolegama, jestli se někdo chová jinak nebo ne, v přítomnosti opačného pohlaví. Ale z osobního života vím, že některý lidi to tak mají. Tak si myslím, že potenciálně tam konflikt třeba může vzniknout, i kvůli tomuhle. Tak si myslím, že tohle prostředí je hodně bezkonfliktní, hodně efektivní, že ty lidi řeší, co mají.*

To je ode mě vše, děkuji Vám za rozhovor.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno a příjmení autorky:** Bc. Šárka Bémová

**Studijní program:** Psychologie (Mgr.) (PM), N7701

**Studijní obor:** 7701T005 – Psychologie (Mgr.) (PMp)

**Název práce:** Subjektivní vnímání pracovního prostředí

**Počet stran (bez příloh):** 78

**Celkový počet stran příloh:** 14

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 36

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 19

**Počet internetových odkazů:** 21

**Vedoucí práce:** Ing. Radek Trnka, Ph.D.

**Rok dokončení práce:** 2016



**Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Šárka Bémová  
Obor studia: *PSYCHOLOGIE*  
Název práce: Subjektivní vnímání pracovního prostředí  
Vedoucí/oponent práce: Radek Trnka, Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 62

Počet stránek příloh: 13

Počet titulů v seznamu literatury: 34

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

		2		
--	--	---	--	--

Oborová příslušnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

			3	
--	--	--	---	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		2		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

0				
---	--	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

		2		
--	--	---	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

			3	
--	--	--	---	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	1			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	1			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

0				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Jak výsledky této práce přispívají, či rozvíjí vstupní teorii pole?

Prosím autorku, aby na základě své zkušenosti s tématem navrhla 2 schematické modely - 1 pro open-space kanceláře a druhý pro klasické kanceláře. Podněty: *Jak autorka píše na straně 23, teorie pole chápe psychologický prostor jako vektorové pole (tedy zahrnující směr působení). + zároveň její vlastní výzkum zjistil mezi open-space kancelářemi a klasickými kancelářemi rozdíl v informačních tocích (kap. 7.8)...*

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Část 7 je zdařilá, nicméně hlavní problém práce je v tom, že, ačkoliv si autorka zvolila velmi zajímavou výchozí teorii (teorii pole a topologickou psychologii), výsledky rozhovorů nejsou z pohledu této teorie dostatečně interpretovány. Ani v Diskusi se k této teorii nevrací a není také jasné, jakým způsobem zjištěné výsledky přispívají, či rozvíjí teorii pole? Tato otázka by tedy měla být hlavním tématem obhajoby - pro úsporu času doporučuji zařadit tuto autorčinu reakci/interpretaci již přímo na konec úvodní prezentace.

Dále bych preferoval zařazení kompletní dotazovací struktury ve formě přílohy (ne v textu na stranách 30 a 31).

Literatura: Většina zahraničních časopisů v části "Internetové zdroje" vychází i fyzicky - proto měly být tyto citace zařazeny v sekci "Seznam literatury". To, že si fulltexty autorka stáhla přes některou z databází, nedělá z těchto článků internetový zdroj.

Pokud autorka předloží solidní interpretaci výsledků z pohledu teorie pole, doporučuji práci k obhajobě a navrhuji hodnocení výborně.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji/nedoporučuji\***

Navrhovaná klasifikace: výborně

Datum, podpis: 5.9.2016



\*  
nehodící se, škrtněte



**Posudek oponenta diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Bc. Šárka B é m o v á  
 Obor studia: psychologie Mgr.  
 Název práce: Subjektivní vnímání pracovního prostředí  
 Vedoucí práce: Ing. Radek Trnka, PhD.  
 Oponent práce : PhDr., Ing. Milan Hrdina

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 70  
 Počet stránek příloh: 14  
 Počet titulů v seznamu literatury: 34 literárních zdrojů + 21 internetových odkazů

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		2		
--	--	---	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		2		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		2		
--	--	---	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

			3	
--	--	--	---	--

Využití praktických zkušeností

			3	
--	--	--	---	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

			3	
--	--	--	---	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

		2		
--	--	---	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Návaznost kapitol a subkapitol

	2			
--	---	--	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		3		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		3		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Popište pracovní stres a stresory působící na zaměstnance v kanceláři. V jakém prostředí podle autorky ( autorka se domnívá) více ovlivňuje pracovní stres zaměstnance – v klasické kanceláři nebo v kanceláři open – space, popř. je to asi stejné , a proč ?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autorka si pro svoji DP vybrala téma z oblasti pracovní psychologie a to otázku subjektivního vnímání pracovního prostředí u zaměstnanců v klasických kancelářích a v kancelářích open space. Práce je v rozsahu 70 stran, z toho část teoretická je v rozsahu 27 stran, praktická část v rozsahu 43 stran, dále pak je seznam literatury a přílohy. Celkově je práce poměrně dobře strukturovaná, v teoretické části práce postrádám zmínku o vlivu pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců a také vliv pracovního stresu v daném prostředí. Podkapitola 2.2.: Komunikace na pracovišti, mohla být, vzhledem k významu, více rozpracována o problematiku horizontální a vertikální komunikace, konfliktů na pracovišti a vlivu na spokojenost zaměstnanců . V praktické části autorka zvolila kvalitativní výzkum, polostrukturované rozhovory. Zvolenou metodiku autorka obšírně popisuje, což není na škodu. Problémem je ale velmi malý soubor – 8 respondentů, 4 osoby z klasické kanceláře a 4 osoby z open -space. Proto asi nelze hovořit o výzkumu jako takovém, ale raději o průzkumu a výsledky už vůbec nelze zobecňovat, popř. činit závěry. Přínosné by také bylo doplnit zvolenou kvalitativní metodu nějakým širším, dotazníkovým šetřením. I když je práce vypracována poměrně pečlivě, slabá praktická část práce (zkoumaný soubor a pod.- viz. výše), práci značně oslabuje. Citační aparát je v normě a práce je dobře pokryta literárně. I přes uvedené připomínky konstatuji, že cíle práce byly s výhradami splněny  
Práci doporučuji k obhajobě a hodnotím stupněm d o b ř e .

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: = d o b ř e =

Datum, podpis: 5.9.2016

PhDr., Ing. Milan Hrdina, odborný asistent Katedry pedagogiky a psychologie,  
Technická Univerzita Liberec