



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Eliška Bláhová

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra společenských věd

**Psychologické aspekty práce
v uzavřených a v open space
kancelářích**

Vypracovala:

Eliška Bláhová

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

Větrní, květen 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
»Psychologické aspekty práce v uzavřených a open space kancelářích«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Větrní, květen 2007

podpis studenta

Anotace

Psychologické aspekty práce v uzavřených a open space kancelářích

Práce se zaměří na popis, porovnání a analýzu vybraných psychologických aspektů práce v konkrétní firmě, kde v současné době došlo k přechodu na systém otevřených kanceláří.

Cílem práce je porovnat obě tyto formy z hlediska vlivu na psychiku.

květen 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

PhDr. Miloslavě Hiršové, Ph.D.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále bych chtěla poděkovat

Ing. Dušanu Grmolcovi,

řediteli společnosti JIP – Papírny Větrní, a.s.

Obsah

Úvod	1
I. Teoretická část.....	2
1. Pracovní prostředí open space.....	2
1.1 Open space versus privátní kanceláře	3
2. Psychologické aspekty práce.....	6
2.1 Vztah člověka k práci	7
2.1.1 Pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty	7
2.1.2 Pracovní spokojenost	8
2.1.3 Pracovní zátěž	10
2.2 Vztah člověka k pracovnímu prostředí	12
2.2.1 Psychologické aspekty pracovního prostředí.....	12
2.2.2 Podmínky práce	12
2.2.3 Prostorové a funkční uspořádání pracoviště	12
2.2.4 Fyzické podmínky práce	13
2.3 Sociální vztahy na pracovišti	16
2.3.1 Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost	16
2.3.2 Pracovní motivace.....	21
II. Praktická část.....	23
1. Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	23
2. Výzkumný soubor	25
2.1 Charakteristika podniku JIP - Papírny Větrník, a.s.	25
2.1.1 Důvody přechodu do open space	26
2.2 Základní informace o výzkumném souboru	28
3. Metoda získávání a zpracování dat.....	30
4. Prezentace dat	32
Změna pracovního prostředí	32
Spokojenost s pracovními podmínkami.....	32
Komunikace	37
Spolupráce a řešení problémů.....	39
Sociální klima	40
Výkon.....	42
4. Diskuse	44

Závěr	47
Literatura	49
Přílohy	50
Příloha č.1 – Dotazník	50
Příloha č. 2 - Projekt přechodu z uzavřených do open space kanceláří.....	53

Úvod

Dnešní civilizovaný člověk tráví více než 90% svého života v zastavěném prostoru. Často se v psychologii i biologii prostředí, ve kterém člověk žije a pobývá většinu svého času, označuje za třetí kůži člověka, tedy jako součást jeho osobnosti. První kůže je kůží těla, druhá je náš oděv a třetí naše obydlí. Za toto obydlí lze považovat i pracovní prostředí, ve kterém člověk prožije velkou část svého života.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na různé psychologické aspekty práce ve dvou zcela odlišných typech kancelářského prostředí a to v uzavřených (privátních) kancelářích a v kancelářích typu open space. S open space neboli s otevřenými kancelářemi se dnes setkává celá řada zaměstnanců a to nejen v zahraničí, ale už i mnoho českých firem aplikuje tento systém otevřeného prostoru. Ve své práci jsem shrnula poznatky, studie a různé názory profesionálních institucí zkoumající open space. Uvádím také výhody a nevýhody, které toto uspořádání poskytuje jak řadovým zaměstnancům, tak manažerům. Rozvedu zde jednotlivé problémové okruhy psychologie práce, které úzce souvisejí s rozdílným typem kancelářského rozmístění. Jedná se hlavně o pracovní výkonnost, spokojenost, zátěž, fyzikální podmínky práce a sociální podmínky práce.

V praktické části jsem své poznatky aplikovala na konkrétní firmu. Zde jsem zkoumala konkrétní podmínky práce, psychologické dopady prostředí a názory řadových zaměstnanců i manažerů, kteří sdílejí jeden společný prostor. V neposlední řadě zhodnotím toto prostředí z pohledu výkonnosti a spokojenosti.

Bakalářská práce by měla poskytnout určité shrnutí problematiky open space a mohla by být vítanou pomůckou pro manažery, kteří by v budoucnu rádi tento kancelářský systém zavedli, ale i pro zaměstnance, kteří v takovémto prostředí již pracují, či pracovat budou.

Na závěr nesmíme zapomínat, že pracovní prostředí je pro člověka světem, ve kterém prožije podstatnou část života. Proto by jej měl měnit s co možná největší pozorností, aby byl obklopen prostředím, ve kterém se bude cítit dobře, protože jedině tak bude svou pracovní činnosti vykonávat s kladným vztahem, se zájmem a rád.

„Kdo si zamiluje svou práci, ten vyhraje půl života“

I. Teoretická část

K tomu, abychom mohli vymezit psychologické aspekty práce rozdílných kancelářských prostředí, je třeba vymezit pojem open space. S obecnými a doposud známými informacemi o tomto novém trendu ve výstavbě kanceláří by nás měla seznámit následující kapitola

1. Pracovní prostředí open space

V Čechách používaný termín halové kanceláře, otevřené či open plan kanceláře charakterizuje pracovní prostředí, které již není postaveno z pevných stěn privátních kanceláří, ale jedná se o systém, kdy jeden velký prostor je členěn mobilními samostatně stojícími panely a nižšími stěnami. Uvnitř vzniklých buněk jsou umístěny pracovní stoly, otevřené police a případně skříňky a celý systém je protkán kanály, kterými jsou skrytě vedeny všechny elektroinstalace, telefonní kabely, počítačové sítě aj., takže nijak nenarušují estetiku prostředí.¹ V těchto velkoprostorových kancelářích mohou pracovat až desítky zaměstnanců, což umožňuje firmám ušetřit na prostoru a režijních nákladech.

Tento systém kanceláří jako první představil světu kalifornský designer **Bob Probst** v roce 1968. Ten pracuje pro americkou organizaci Herman Miller², která studuje pracovní a životní prostředí a vytváří nové produkty a služby právě pro zlepšení pracovního prostředí. Nový systém si rychle získal oblibu po celých Spojených státech a začal se zde plně prosazovat. Věřilo se, že stěhování z privátních (uzavřených) kanceláří do open space povede k odstranění psychických bariér. Otevřené kanceláře usnadní komunikaci mezi skupinami i jednotlivci, tedy zlepší morálku i produktivitu a v neposlední řadě nejsou tak náročné na drahé kancelářské prostory.

Podle současných odhadů až tři čtvrtiny Američanů zaměstnaných v kanceláři pracují v místnostech tohoto typu. Postupem času se tento systém dostal do států západní Evropy a se změnou společenských poměrů i do České Republiky. Tady se stává současným trendem v konstruování kanceláří a stále více firem (zejména zahraničních) mu přichází na chuť. Zaměstnancům již není tolik dopřáván luxus své vlastní privátní kanceláře. Moderní trendy a i tlak na snižování nákladů a uspořádání místa velí minimum soukromí, otevřený prostor a dokonalý přehled. Tento systém si u většiny firem získal

¹Bydlení.cz [online]. 1999-2006 [cit. 2007-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://nabytek.bydleni.cz/clanek/OFFICE-LIFE-prijdte-se-inspirovat>>.

²Herman Miller [online]. 2007 [cit. 2007-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.hermanmiller.com/>>.

oblību zejména proto, že je velmi variabilní a přizpůsobí se snadno a prakticky bez dalších investic rychle se měnícím potřebám podniků a společností.

Dle Ariany Lajčíkové z Centra pracovního lékařství Státního zdravotního ústavu v Praze čeští zaměstnanci nesou trend otevřených kanceláří nelibě. "Něco takového neodpovídá mentalitě českých lidí. Jsou zvyklí na soukromí, takže otevřené pracoviště je pro ně náročné na psychiku". Nepříliš pozitivně vnímají i neosobnost sálových kanceláří, kde člověk působí jako jeden nahraditelný článek v obřím soukolí.³

V současné době se v Americe od tohoto konceptu již ustupuje, protože žádná studie neprokázala ono zvýšení produktivity, plynoucí ze vzájemné interakce s ostatními. Dokonce Bob Prost, designer tohoto prostředí, později vystoupil jako kritik svého vlastního nápadu. Organizace Herman Miller se nyní snaží o vytvoření nového kancelářského systému, který opět svým zaměstnancům navrátí jisté soukromí.

1.1 Open space versus privátní kanceláře

Kancelářské prostředí je vnímáno jako prostor, jehož uspořádání, vybavení, osvětlení, design a celkové vyznění výrazně ovlivňuje vnímání, chování, ale například i zdraví člověka.⁴ Na základě této teorie se snaží zaměstnavatelé vytvořit pro své zaměstnance optimální pracovní prostředí, které by nejlépe vyhovovalo charakteru vykonávané práce. Experti na problematiku se shodují, že neexistuje jednoznačný návod na sestavení ideálního pracovního prostředí. Rozdělují se do dvou zcela rozdílných skupin, kdy jedna se přiklání k uzavřeným kancelářím a ti druzí zase zcela podporují systém halových kanceláří.

Americká organizace **BOSTI**⁵ (Buffalo Organization for Social and Technological Innovation) v čele s jejím ředitelem a zakladatelem Mikem Brillem (specialista na plánování pracovního místa a konzultant v Buffalu v New Yorku a zakladatel School of Architecture na Universitě v Buffalu) studovala dopad pracovního prostředí na spokojenost v práci a výkon po více než 2 desetiletí a srovnávala různé alternativy kancelářských systémů. Mike

³ Facility management news [online]. 2004 [cit. 2007-01-21]. Dostupný z WWW: <http://www.facilitymanagementnews.cz/fm/archiv/clanek0607_2.htm>.

⁴ Bydlení.cz [online]. 1999-2006 [cit. 2007-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://nabytek.bydleni.cz/clanek/Moderni-kancelarske-prostredi-a-vystava-OFFICE-LIFE-2004>>.

⁵ Buffalo Organization for Social and Technological Innovation [online]. 2002 [cit. 2007-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.bosti.com/index.html>>.

Brill poukázal na to, že kanceláře musí uspokojit jak potřeby organizace, tak preference jednotlivců.

Jedna z Amerických studií také ukazuje, že pouze 10% zaměstnanců má tolik pracovního soukromí, kolik ke své práci potřebuje a byli to právě ti ze zcela privátních kanceláří. Ale ani uzavřené kanceláře nejsou zárukou klidného prostředí, jsou sice vizuálně izolovány od dění v kancelářích, ale ne od hlasitých šumů a ruchů.

Každý kancelářský systém se vyznačuje jinými charakteristikami a tím se i liší výhodami a nevýhodami jednotlivého uspořádání.

Většina manažerů vidí v otevřeném systému open space hned několik výhod:

- lepší spolupráce a zploštění organizační struktury
- snadnější vytváření pracovních týmů, sdílení a kooperace nad pracovním úkolem
- lepší umožnění práce v týmu, kreativita a tvořivost
- zlepšení komunikace tím, že se zvětší poměr ploch pro konverzaci a zmenší se počet bariér mezi zaměstnanci
- vedoucí pracovníci jsou trvale svědky znalostního šumu na pracovišti a neztrácejí kontakt s realitou
- odstranění bariér a statusu mezi nadřízenými a podřízenými
- motivace jednotlivců k vyšším výkonům a vyšší produktivitě (záleží na povaze na jednotlivce – může se to stát i nevýhodou)
- z pohledu manažerů „odtajnění“ pracoviště - přehled o pracovním tempu a pracovní morálce každého zaměstnance a z toho plynoucí zpracování většího množství informací
- variabilita kanceláří, nižší náklady na provoz a ušetření místa s tím spojená rychlá a snadná instalace

Naopak nevýhody často spojovány s otevřenými kancelářemi jsou:

- nedostatek a omezení soukromí a prostředí na tvůrčí práci
- nemožnost až neschopnost se soustředit na svojí práci
- rozptýlení a různé šumy z okolí
- vysoké nároky na profesionální přístup mezi pracovníky a vzájemné vztahy
- z pohledu zaměstnanců neustálá kontrola nebo alespoň dojem kontroly jejich pracovní činnosti a tempa

- nový design kanceláře může způsobovat stres, napětí a podrážděnost
- nedostatek prostoru na police a různé věci

Za výhody a nevýhody privátních kanceláří lze pak považovat opak jednotlivých výhod a nevýhod halových kanceláří. Jako výhoda je nejčastěji uváděno určité soukromí a osobní prostor, lepší možnost soustředit se na svoji práci, bez vnějšího rozptylování aj. Zda jsou lepší otevřené či uzavřené kanceláře záleží na mnoha faktorech. Například o jakou práci se jedná, velikost organizace, osobní vztahy zaměstnanců, potřeba tvořivosti, rychlejší spolupráce, potřeba soukromí, zda práce vyžaduje interakci a produktivitu a mnoho dalšího.

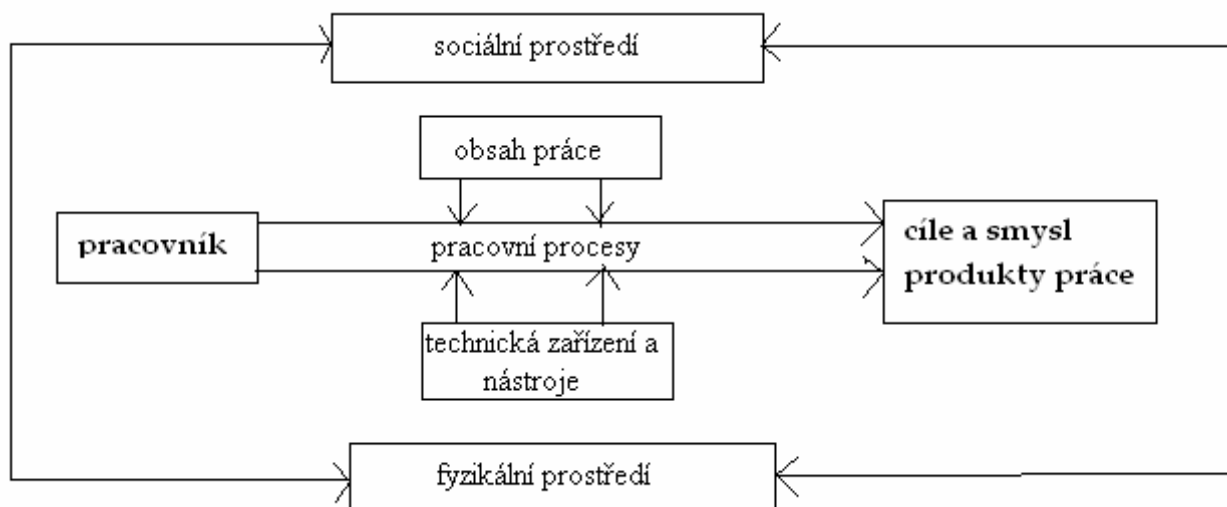
2. Psychologické aspekty práce

K tomu, abychom mohli zkoumat psychologické dopady práce v jednotlivých prostředích, je třeba poznat jejich problematické okruhy. Ty vymezuje **psychologie práce**. Je to teoretická i aplikovaná věda, která se zabývá studiem psychologických zvláštností, podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí.⁶

Práce je základní lidskou činností, jedná se o uvědomělou činnost zaměřenou na utváření hmotných a duchovních hodnot, jejíž výsledky závisejí na podmínkách, za kterých probíhá. Tyto podmínky jsou jednak vnitřní (subjektivní, osobnostní), jednak vnější (objektivní, např. technické, ekonomické, organizační nebo sociálně psychologické).⁷ Mezi různými činnostmi člověka právě práce zaujímá nejzávažnější místo a je zároveň významným faktorem vývoje osobnosti.

V lidské práci existuje řada aspektů. Patří sem subjekt práce (člověk), objekt práce, pracovní proces, obsah práce, cíl a smysl, produkt, pracovní podmínky a pracovní prostředí. Tyto aspekty tvoří následující schéma.⁸

Obecný model pracovní struktury:



Obrázek 1. Obecný model pracovní struktury (Štikar J., Rymeš M., Riegel K., Hoskovec J.)⁹

⁶ KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

⁷ KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

⁸ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

⁹ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

2.1 Vztah člověka k práci

Tato kapitola se zaměří na charakteristiku a analýzu pracovní činnosti, na pracovní výkon a výkonnost pracovníků a její determinanty a na spokojenost.

2.1.1 Pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty

Pracovní výkon a výkonnosti jsou 2 odlišné pojmy. Výkon je výsledek činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek a naproti tomu výkonnost tvoří soubor jeho vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů neboli připravenost pracovníků podávat určité výkony.¹⁰

Výkon lze posuzovat buďto přímo (množstvím a kvalitou vykonané práce, četností chyb) nebo nepřímo (absence, fluktuace, stabilita výkonu v průběhu pracovní doby). Při vyšším pracovním zatížení pak výskyt chyb a chybného jednání roste.

Zjednodušená rovnice činitelů pracovního výkonu:¹¹

Pracovní výkon = f (schopnosti x motivace)

Ze vzorce vyplývá, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule i výkon bude nulový. Další důležitou věcí je, aby pracovní podmínky, tedy jeho fyzické i sociální kategorie, v této funkci pracovního výkonu byly pozitivní. Schopnosti je možno rozvíjet učením a motivace může být navozována a udržována určitým systémem vnějších organizačních pobídek (ty jsou označovány jako motivátory).¹²

Jako důvod přechodu z uzavřených prostor do open space je často zmiňován faktor motivace, jako docílení lepšího výkonu a tak i prosperity podniku. Zaměstnanci, kteří mají svá pracovní místa v takovýchto obřích interiérech, dovedou díky motivaci ze strany kolegů zpracovat větší množství informací, což vede i k vyšší efektivnosti.

Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu s nároky vykonávané práce a individuální předpoklady pracovníků. Součástí těchto předpokladů jsou především schopnosti, vědomosti, dovednosti a motivace.¹³ To vše se projevuje ve výkonnosti pracovníků.

¹⁰ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

¹¹ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

¹² NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

¹³ PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

2.1.2 Pracovní spokojenost

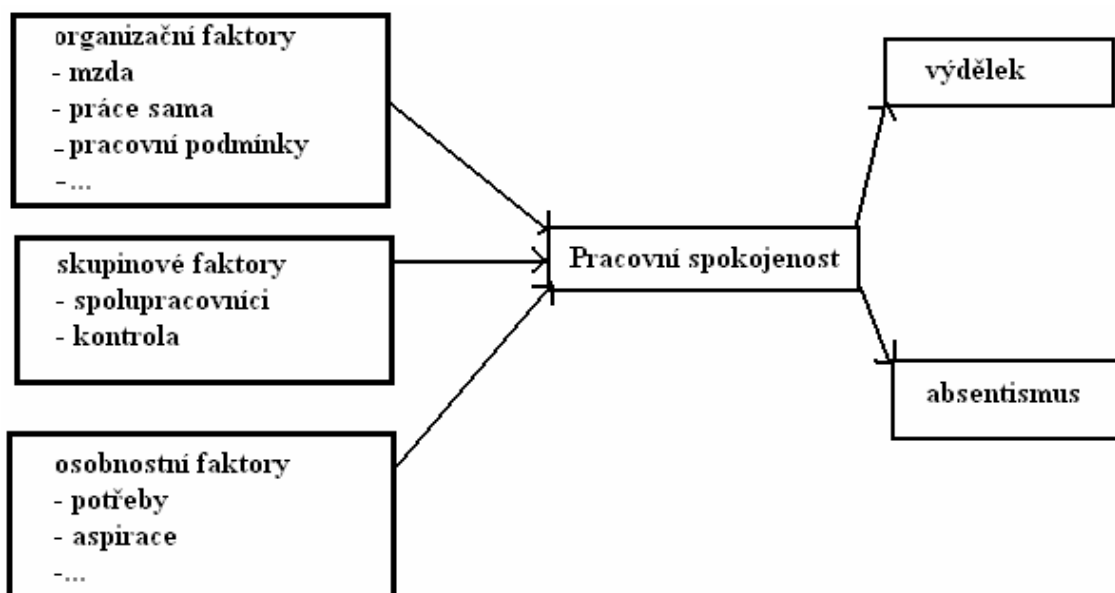
Vše co na člověka při pracovním procesu působí, se nepromítá jen do jeho výkonu, ale odráží se i v jeho prožívání. Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v konkrétních postojích. Uvedený soubor postojů lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. K ověření úrovně spokojenosti, se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory.

T. Kollárik (1986) zdůraznil dvoji odlišnost pojmu **pracovní spokojenosti**:¹⁴

- V širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám neboli spokojenost v práci.

- V užším smyslu se jedná o spokojenost s prací tzn. nároky na plnění pracovních úkolů, ale také o odměnu za vykonanou práci a o její prestiž aj.

Pracovní spokojenost či nespokojenost s vykonávanou prací je podmíněna mnoha faktory a je ovlivněna celou řadou specifík. Dle R.W.Griffina a G.Moorheada (1986) jsou těmito faktory tři následující: organizační, skupinové a osobnostní faktory, které jsou dále rozvedeny v schématu.¹⁵



Obrázek 2. Model pracovní spokojenosti (R.W.Griffina, G.Moorheada, 1986)¹⁶

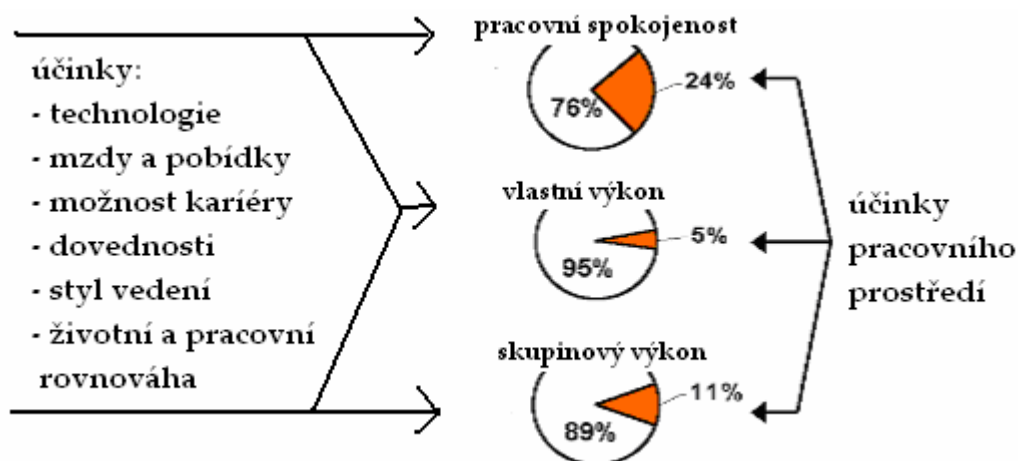
¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

¹⁶ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

Účinky pracovního místa na výkon a spokojenost ve srovnání s ostatními faktory, které ovlivňují práci (používaná technologie, mzda a jiné zaměstnanecké pobídky, možnost kariéry, schopnosti a dovednosti, styl vedení, pracovní a životní rovnováha) prozkoumala také organizace BOSTI. Výzkum zahrnoval 10 000 zaměstnanců ve sto organizacích v USA.

Zmíněné faktory se na pracovní spokojenosti projevují následovně:

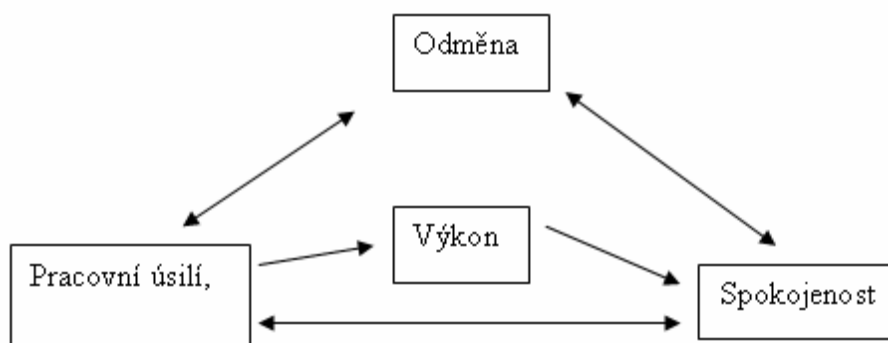


Obrázek 3. Účinky pracovního prostředí na spokojenost¹⁷

Analýza ukázala, že charakteristika pracovního prostředí primárně přispívá k pracovní spokojenosti, dále ke skupinovému výkonu a z 5 % i k osobnímu výkonu.

Pracovní spokojenost je přímo úměrná vztahu s chováním člověka v práci. Vysoká spokojenost je příčinou vysoké produktivity, nízkého absentérství a nízké fluktuace.¹⁸

Vztah pracovní výkonnosti a spokojenosti vypadá následovně:



Obrázek 4. Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem (P. C. Smith, C. J. Cranny, 1968)¹⁹

¹⁷ Healthcare design magazine [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/Past_Issues.htm?ID=1289>.

¹⁸ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

2.1.3 Pracovní zátěž

Zátěž organismu je výsledkem působení řady činitelů. Je možno ji chápat jako určité porušení rovnováhy. Psychická zátěž je způsobena náročnou životní situací obsahující nové, neobvyklé či neznámé podněty. Člověk si tak v novém pracovním prostředí musí vytvářet nové postoje a hodnoty.

Změna pracovního prostředí vyžaduje, aby se zaměstnanci přizpůsobili jak novým fyzickým, tak i sociálním podmínkám. Příkladem je právě přechod do halových kanceláří, kde jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky, které mohou vyústit v napětí, podrážděnost a stres (stresory fyzikální-nové podmínky, menší prostor, stresory, psychické - vyrovnání se s neustálou kontrolou, nutnost sociální interakce aj.).

Teorie zátěže

Teorie životních událostí (LCU – life change unit) T.H.Holmese a R.H.Raneho je stupnicí hodnocení sociálního znovu přizpůsobení (adaptaci). Takovými událostmi v normálním životě jsou smrt partnera (100 bodů), rozluka, rozvod ... V pracovní oblasti jsou to události, které mají určitý stresogenní vliv jako změny v zaměstnání (39 bodů), změna pracovní náplně (29 bodů), neshody s vedoucím (23 bodů), změna pracovních podmínek či pracovní doby (20 bodů). Dále to mohou být události jako zrušení projektu, změna šéfa, nedobrovolná změna pracoviště, stěhování pracoviště aj. Dosažení 300 bodů v průběhu jednoho roku pak značně zvyšuje riziko onemocnění.²⁰

Činitelé přispívající k vzniku zátěže v open space kanceláří mohou být:²¹

1. Podmínky fyzikálního a biologického charakteru (hluk, teplota, osvětlení, mikroklimatické podmínky). Člověk je pociťuje jako rušivý element, který brzdí či znesnadňuje úkol. Až v 30 % open – space kanceláří se projevuje tzv. syndrom nemocných budov – **SBS** (Sick Building Syndrome).²²

Syndrom nemocných budov je soubor nespecifických obtíží, které zpravidla nejsou tak závažné, aby způsobily pracovní neschopnost pro nemoc, ale zhoršují pohodu lidí a negativně ovlivňují pracovní výkonnost. Postihují současně více osob v budově. Podle

¹⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. [s.l.] : [s.n.], 1998. ? s. ISBN 80-85943-57-3.

²⁰ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

²¹ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

²² LAJČÍKOVÁ, A.. Syndrom nemocných budov [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.szu.cz/chpnp/pages/education/syndrom_nemocnych_budov.pdf>.

výzkumů může vést až k poklesu pracovní výkonnosti a vyšší absenci. Hlavními příznaky SBS jsou únava, bolest hlavy, sucho v krku, dýchací potíže aj. Jako příčiny SBS jsou uváděny suchý vzduch, nedostatek vzduchu, příliš teplo či dráždivé látky obsažené ve vzduchu, či určitá hladina hluku, která je typická pro otevřené kanceláře.²³

2. Sociálně psychologické podmínky vyplývají ze soužití s lidmi. Těmito činiteli může být práce v izolovaných podmínkách privátních kanceláří (tj. nedostatek sociální interakce) a na druhé straně pak stálý styk s lidmi v kancelářích halových. To může způsobit narušování pracovního rytmu (např. vyrušování telefonem, návštěvami, hovorem jiných pracovníků v místnosti apod.). I jednání s lidmi je pak možným zdrojem konfliktu nebo vede k vyšší motivaci či sebeuspokojení.

Manažeři si systém otevřeného prostoru velice chválí a berou to jako velice pozitivní změnu. Jejich dennodenní a častý kontakt se zaměstnanci je uspokojuje, neboť neztrácejí tolik potřebný kontakt s realitou.

²³ LAJČÍKOVÁ, A.. Syndrom nemocných budov [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.szu.cz/chpnp/pages/education/syndrom_nemocnych_budov.pdf>.

2.2 Vztah člověka k pracovnímu prostředí

2.2.1 Psychologické aspekty pracovního prostředí

Pracovní prostředí je souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Je dáno stavebním, strojním a prostorovým uspořádáním pracovišť, technologickým procesem, hygienickou i estetickou úrovní a organizací práce spolu s vhodnou teplotou, osvětlením, ventilací a zvukovou pohodou.²⁴

2.2.2 Podmínky práce

Pracovní prostředí je třeba záměrně upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly a jejich prostřednictvím na jednání, myšlení a city člověka. Znamená to, že je třeba zajišťovat nejvhodnější a člověku nejpříjemnější pracovní podmínky, které by umožňovaly vysokou produktivitu lidské práce a současně pracovní pohodu.²⁵

Činitelé ovlivňující pracovní prostředí musí být upravovány komplexně. Soustavné zlepšování pracovního prostředí je v zájmu každé technicky vyspělé společnosti, neboť má ekonomický, morální a sociální význam. Působí-li prostředí a pracovní podmínky nepříznivě na člověka, zhoršuje se jeho tělesná i duševní pohoda, snižují se pracovní schopnosti a kvalita práce.

2.2.3 Prostorové a funkční uspořádání pracoviště

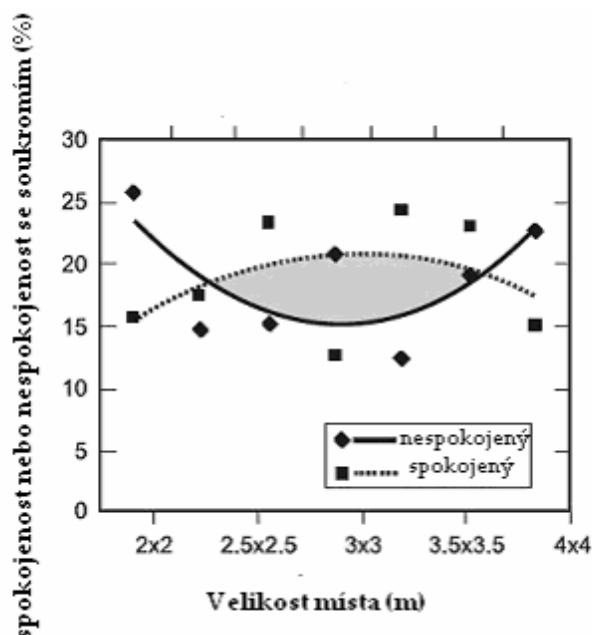
Aby každý pracovník měl nejlepší možné předpoklady pro výkon, je potřeba zajistit určité pracovní podmínky (pracovní prostory musí být konstruovány tak, aby byly přiměřené k rozměrům pracovníka, pracovní místo by mělo zajišťovat účelné vykonávání práce).

Na jednu osobu je nutné počítat alespoň se 2 m² nezastavěné plochy a optimálně s 25 m³ vzdušného prostoru, aby bylo možné zabezpečit dostatečnou výměnu vzduchu. Více než kde jinde je třeba tyto podmínky dodržovat v halových kancelářích.

Vystínovaná oblast na následujícím obrázku ukazuje velikost pracovního místa (podle výzkumu BOSTI), se kterou jsou ve své práci lidé nejvíce spokojeni.

²⁴ KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

²⁵ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.



Obrázek 5. Spokojenost a nespokojenost s velikostí pracovního místa²⁶

Z toho vyplývá, že nejvíce jsou lidé spokojeni s velikostí pracovního místa 3x3 metry. Ergonomicky dobře navržené pracovní místo patří mezi základní předpoklady při dosažení pracovního komfortu.

2.2.4 Fyzické podmínky práce

Na psychiku má vliv mnoho faktorů. Do fyzických podmínek práce můžeme zařadit světelné podmínky na pracovišti, barevné řešení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky.

Osvětlení pracoviště

Nejlepší pro pracovní výkon je dostatečné denní osvětlení. Nedostatečné osvětlení pracoviště vede k pocitům nepohody až k depresi a poklesu pracovní výkonnosti. Otevřené kanceláře jsou konstruovány tak aby poskytovaly, co nejvíce denního světla v celém prostoru.

Barevná úprava exteriérů a interiérů pracoviště

Použití barev nejen příznivě ovlivňuje pracovní pohodu, ale má i ekonomické důsledky, usnadňuje a urychluje orientaci. Například můžeme nalézt halové kanceláře, kde k lepší orientaci v prostoru slouží různobarevné koberce jednotlivých oddělení. Konečný

²⁶ Healthcare design magazine [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/Past_Issues.htm?ID=1289>.

výsledek barevného řešení pracovního prostředí by měl vyhovovat jak z hlediska estetického, tak i z hlediska účelnosti.

Zvukové podmínky pracoviště - hluk nebo hlučnost

Jedná se o směsici různých tónů a šumů. Člověk vnímá zvukové intenzity v rozsahu asi 130 dB. J.Kotulán uvádí přehled hluků v jednotlivých hladinách intenzity.²⁷

Intenzita	Hluk
10 dB	počátky sluchového vnímání
20 dB	šelest listí
30 dB	tichý šepot
40 dB	hluk pronikající zvenčí do uzavřené místnosti
50 dB	tichý hovor (běžná hladina hluka v open – space kanceláří)
60 dB	výklad nezvýšeným hlasem
65 dB	normální rozhovor, kašláni
70 dB	psací stroj
75 – 80 dB	velmi hlasitý výklad, dopravní ruch
85 dB	školní jídelny, chodby o přestávkách
90 dB - 130 dB	traktor - tryskový motor

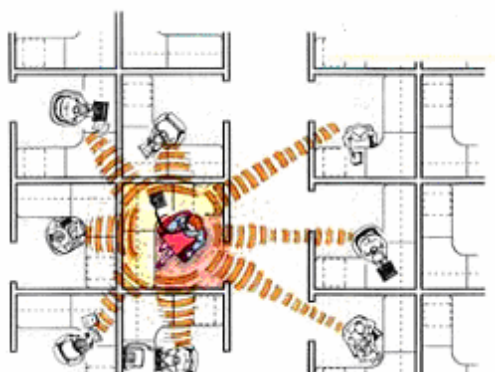
Tiché pracoviště privátních kanceláří je pro psychiku a osobnost velkou výhodou. Naopak v halových kancelářích je hluk vážným a rozšířeným problémem a určuje tak psychickou pohodu zaměstnanců, motivaci a produktivitu. American Society of Interior Designers (ASID) identifikovaly hluk jako jeden z rušivých elementů efektivity. Kromě ovlivnění koncentrace a pracovního výkonu, má hluk za následek psychický stres. Nedávná studie Gary Evans a Dana Johnson z Cornell University ukázala, že dokonce i nízká intenzita hluku (v pozadí) v otevřených kancelářích je výsledkem vyššího stresu, nižší motivace k práci a nespokojenosti s ergonomií pracovního místa.²⁸

K vysoké hladině hluku v prostředí přispívají především telefonující zaměstnanci, hučení počítačů a komunikace druhých. Hluk znesnadňuje komunikaci, dorozumívání mezi lidmi při práci. Člověka obtěžuje a ten se pak na svojí práci mnohem hůře soustředí a na splnění úkolu musí vynakládat mnohem větší úsilí, než v bezhlučném prostředí.

²⁷ KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

²⁸ Healthcare design magazine [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/Past_Issues.htm?ID=1289>.

Rušení v otevřených kancelářích vypadá následovně:



Obrázek 6. Rušení v otevřených kancelářích²⁴

Hladina hluku by neměla překročit 65 dB, při náročné a tvořivé činnosti již 59 dB.

Mikroklimatické podmínky

Mají také velice významný vliv na pracovníky a jejich výkonnost. Pracovní prostředí je určeno nejen teplotou vzduchu, ale i vlhkostí, rychlostí proudění vzduchu. V ČR jsou mikroklimatické podmínky určeny v hygienických předpisech. Pro administrativní činnost je pak doporučena hodnota 21 +/- 1 stupeň Celsia. Vlhkost vzduchu se doporučuje vyšší, to je 45 - 70 %. Téměř nezbytnou součástí halových kanceláří tak je klimatizace, která by měla zajišťovat optimální mikroklimatické podmínky. Špatně fungující nebo dokonce žádná klimatizace může způsobit u zaměstnanců SBS – syndrom nemocných budov, což vede k snížení celkové výkonnosti.

2.3 Sociální vztahy na pracovišti

Člověkem v pracovním procesu z hlediska jeho vztahů a vazeb s ostatními lidmi (spolupracovníci, nadřízení, zákazníci, odborní poradci, obchodní partneři aj.) se zabývá **sociální psychologie práce**. I v pracovním prostředí existuje vzájemné působení neboli interakce, v jejímž rámci je každý člověk ovlivňován druhými lidmi a svým jednáním současně podmiňuje změny v jejich chování.²⁹

Přesun do open space kanceláří neznamená jen přivyknutí novým pracovním podmínkám, ale hlavně navázání nových vztahů a vazeb s desítkami nových zaměstnanců v rámci jedné místnosti.

Sociální psychologie se orientuje jak na oblast horizontálních vztahů na pracovišti (vztahy mezi lidmi v pracovních skupinách, otázka komunikace a interakce, konfliktů apod.), tak na oblast vertikálních vztahů (psychologické aspekty řízení a vedení lidí) a postihuje způsoby a podmínky vzájemného působení lidí. Sleduje se hlavně úroveň vztahů na pracovišti, skupinová atmosféra, soudržnost, konformita, míra konfliktnosti, komunikace, motivace, typ řízení.³⁰ Silný vliv sociálních vztahů v organizace a v pracovních skupinkách na produktivitu práce byla prokázána v 30. a 40. letech 20. stol. Hawthornskou studií Eltona Maya a jeho teorií lidských vztahů.

2.3.1 Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost

Příznivé sociální podmínky v pracovní skupině, zejména jsou-li provázeny pozitivním přijímáním cílů podniku, podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost a částečně i adaptabilitu pracovníků vůči některým nepříznivým (fyzickým, organizačním či ekonomickým) podmínkám práce, to se příznivě odráží i v jejich pracovní výkonnosti.³¹

K dílčím faktorům sociálních podmínek práce patří zvláště:

- Sociální a interpersonální vztahy na pracovišti
- Sociální styk (percepce, interakce, komunikace)
- Sociální klima
- Sociální normy, tradice a hodnoty v podniku

²⁹ PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

³⁰ ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

³¹ PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

Sociální a interpersonální vztah na pracovišti

Sociální vztahy na pracovišti se rozdělují na vertikální a horizontální.

Vertikální vztahy jsou určovány hierarchií pozic, kdy vedoucí má vyšší pravomoc a odpovědnost a často je jeho postavení zvýrazněno řadou vnějších charakteristik – symbolů moci.³² Řídící pracovník musí s pracovníky umět vhodně komunikovat a naslouchat jim. Důležitý je každodenní bezprostřední styk vedoucího s pracovníky, kdy jim sděluje své názory a hodnocení a vytváří tak atmosféru otevřenosti, která podporuje participaci pracovníků v rámci celé organizace.

Odstranění bariér mezi managementem a zaměstnanci v rámci open space kanceláří tak může lidi nabudit k vyšším výkonům a způsobit, že se budou cítit ve společnosti „důležití“. Zaměstnanci jsou schopni se naučit svoji práci rychleji a vykonávají ji lépe, protože s managementem blíže spolupracují a vzájemně se ovlivňují, i sami manažeři jsou trvale svědky znalostního šumu na pracovišti a tudíž neztrácejí kontakt s každodenní realitou ve firmě. Systém otevřených kanceláří všechny přivádí k sobě.

Participace v rámci halových kanceláří představuje významný, pozitivně motivační, stabilizační i vývojový faktor veškerého podnikového dění. Vytvoření reálného prostoru pro participaci (spoluúčast) pracovníků na podnikovém dění, na ovlivňování výběru cílů pracoviště i způsobu forem jejich dosahování má tyto významné psychologické stránky:³³

- možnost zaujímání aktivní role každého pracovníka
- zvýšení pocitu sociální jistoty, zvýšení sebehodnocení každého jedince
- uspokojení vyšších psychických potřeb
- vědomí možnosti spolurozhodovat

Participace je ovlivněna i vyšší informovaností každého pracovníka, který odposloucháváním konverzace ostatních se dostává lépe do „obrazu“ a komplexně vidí do situace na pracovišti. To vše se podílí na vyšší motivaci k práci a uspokojení vyšších základních potřeb.

³² PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

³³ PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

Horizontální vztahy jsou vztahy na jedné úrovni sociálních pozic, jedná se o vztahy spolupracovníků v rámci pracovních. Pracovní skupina je určována převládajícím charakterem vztahů. Na jedné straně se může jednat o vztahy přátelské a kolegiální. Lidé si navzájem pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a tolerantní, to přispívá k lepší spolupráci a dosahování požadovaných výsledků. Na druhé straně se může jednat o vztahy konkurenčního soupeření. Ty pramení z přirozené tendence jedince vyniknout ve své práci a uplatnit své schopnosti, znalosti a dovednosti na úkor ostatních. Mohou vést až k nepříznivým projevům nepřátelství, podezřívavosti, agrese, závisti, pomluv apod. Argylea a Hendersonová uvádějí, že pracovní vztahy jsou středem života organizace a že nejsou závislé jen na zúčastněných osobách, ale i na vnějších podmínkách.³⁴

Podle manažerů až 20% obtíží v zaměstnání je způsobováno nesnášenlivostí mezi zaměstnanci a špatným klimatem pracovního prostředí. Otevřený systém klade vysoké nároky na profesionalitu vztahů a vazeb z pohledu každého zaměstnance.

Sociální styk (percepce, interakce, komunikace)

Sociální styk chápeme jako řadu na sebe navazujících mezilidských kontaktů, kde se formují sociální vztahy a dochází k vzájemnému ovlivňování.

Rozlišujeme tři aspekty sociálního styku:

1. **sociální percepce** – představuje proces poznávání člověka člověkem.
2. **sociální interakce** – znamená vzájemné působení lidí na sebe navzájem.
3. **sociální komunikace** – proces vzájemného sdělování informací, nálad i citů a to jak verbálně pomocí slov, tak i neverbálně (gesta, mimika).

Sociální komunikace

Komunikací v pracovní skupině máme na mysli především formální výměnu informací týkajících se pracovních činností, projednávání či zadávání úkolů. Komunikace je často úzce spojena s rozhodováním ve skupině. S narůstající velikostí skupiny se mění také fyzická distance mezi členy skupin, obvykle i její homogenita, otevřenost a důvěra mezi členy a procesy komunikace jsou tím znesnadňovány (Weinert).³⁵

Společné umístění kopírek, síťových tiskáren, knihoven aj. v open plan kancelářích nutí pracovníky „cestovat“ po místnosti a tím dochází k intenzivnější sociální interakci.

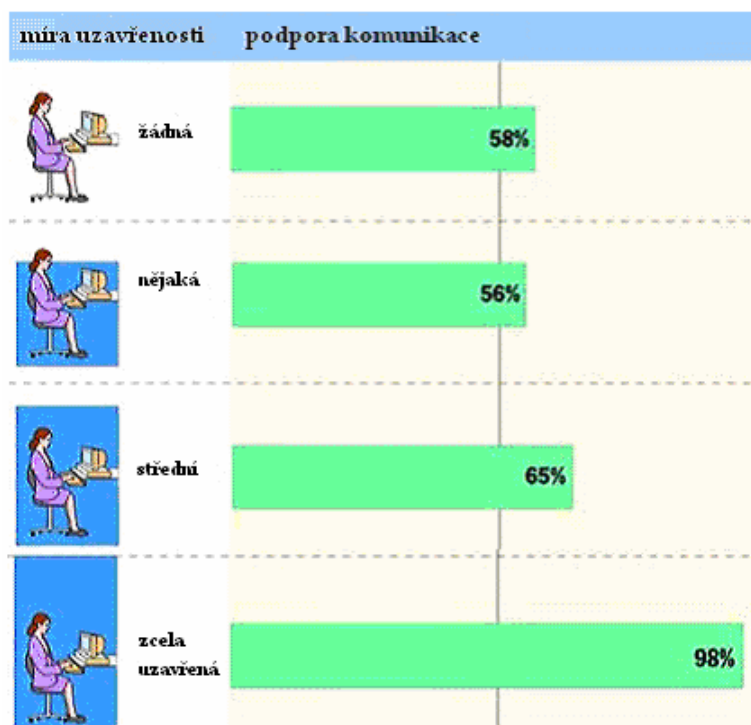
³⁴ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

³⁵ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

Důvodem je např. známé pravidlo třiceti metrů: „četnost vaší interakce s kýmkoli sedícím ve vzdálenosti nad 30 metrů je prakticky nulová“. Uzavřené kanceláře neposkytují tolik sociální interakce, často je zde omezená či centralizovaná komunikace, kdy informace se nedostávají ke všem. Přesun do halových kanceláří umožňuje vyšší míru percepce, interakce a i vzájemné komunikace, kde každý bez bariér komunikuje s každým.

Častější a efektivnější komunikace je uváděna jako jedna z hlavních předností otevřeného prostoru. **BOSTI** proto zkoumala, jak míra uzavřenosti pracovního místa podporuje komunikaci, tzn.zda otevřené kanceláře zvyšují frekvenci a kvalitu komunikace. Výsledky byly překvapivé, neboť ti v otevřených kancelářích vedou kratší konverzaci, méně upřímné diskuse a ještě k tomu to způsobuje rušení nezúčastněných osob. V uzavřených kancelářích lidé mohou mluvit na rovinu, beze strachu, že je někdo bude poslouchat a takto vedená diskuse může být mnohem efektivnější. Vysoký stupeň uzavřenosti v malých privátních kancelářích může podpořit jak koncentraci, tak dobrou komunikaci. Za nejlepší vlastnosti efektivních kanceláří jsou považovány ty, které podporují komunikaci bez jakéhokoliv vyrušení a snadnou spolupráci bez kompromitace.

Následující obrázek ukazuje vztah míry uzavřenosti a komunikace.



Obrázek 7. Vztah míry uzavřenosti pracovního prostředí a efektivní komunikace³⁶

³⁶ Healthcare design magazine [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/Past_Issues.htm?ID=1289>.

V otevřených kancelářích se pak projevuje celá řada **bariér v komunikaci**. Nejčastěji se jedná o externí bariéry jako různé druhy vyrušení (kolega, telefon), obecná hladina hluku v místnosti, vizuální rozptýlení (hlavně činnosti jiných lidí). Dále to mohou být bariéry interní. Sem patří různé druhy osobních problémů, fyzické nepohodlí a individuální vlastnosti.

Komunikace v podniku **slouží** k upevňování spolupráce, překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností, námětů a nápadů mezi pracovníky. Nedostatečná či nesprávná komunikace vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu a může vést k poklesu pracovní morálky, výkonnosti či nežádoucím vztahům na pracovišti i jejich pracovní nespokojenosti. Naopak věcné a včasné informování pracovníky aktivizuje.

Sociální (psychologické) klima na pracovišti

Sociálním klimatem rozumíme charakter vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy skupiny, které podmiňuje pracovní jednání, průběh i výsledky pracovní činnosti zaměstnanců. Sociální klima spolu s povahou práce, fyzickým prostředím a určitou psychickou atmosférou tvoří organizační klima společnosti. Na utváření sociálního klimatu se podílí také celá řada faktorů, jako sociální normy, postavení pracovní skupiny a hlavně přístup vedoucího k celé pracovní skupině i k jednotlivým členům neboli styl řízení (způsob, jakým vedoucí pracovník získává poslušnost při plnění úkolů, jak svou skupinu vychovává a kontroluje).

Z psychologického hlediska je důležité zdůraznit potřebu pozitivního přístupu při kontrolních činnostech. Častá kontrola bývá chápána jako hledání, nacházení a vytýkání nedostatků a chyb. Vyšší kapacita praktické kontroly ve zcela přehledném otevřeném systému nebo i jen dojem kontroly spíš vadí, stresuje, až paralyzuje.

Důsledkem nepříznivého sociálního klimatu jsou pak interpersonální konflikty na pracovišti a demoralizace skupiny.

Konflikt

Konflikty jsou přirozenou součástí lidské existence. **Sociálním konfliktem** se rozumí střetávání neslučitelných zájmů, postojů, rolí a způsobů chování mezi jedinci i mezi skupinami.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců v rámci jednoho pracovního prostředí hrozí v open space kancelářích mnohem více konfliktů, než v případě kanceláří privátních.

Konflikty samozřejmě vznikají i při prosazování nových pracovních postupů, kdy manažer může narazit na odpor celé skupiny, nebo většiny členů, kteří mohou projevat tendenci držet se starých, osvědčených metod a vyhýbat se všemu novému a neprověřenému.³⁷ Změna pracovních podmínek může vyvolat vlnu negativních konfliktů a protesty zaměstnanců, kteří soukromí své uzavřené kanceláře nechtějí vyměnit za nic na světě.

Konflikty, emoce a psychologická problematika je spojena s každou **změnou**. Změna je zdrojem stresu a to nejen v případě nechtěných, negativních změn ale i v případě změny pozitivní, kterou si lidé přejí. Odpor ke změnám má dvě příčiny a to je ztráta něčeho známého, vyzkoušeného a osvědčeného a dále obavy z osobních ztrát, tj. narušení a změna základních psychických potřeb jistoty, bezpečí, vztahů apod.³⁸

Množství konfliktů ať už zjevných či skrytých souvisí s mírou pracovní spokojenosti a mohou vést až k snížení výkonnosti jejích členů či zvýšenou fluktuací a absentérstvím. Základním řešením všech konfliktů je otevřená komunikace.

2.3.2 Pracovní motivace

Již na začátku, v kapitole výkonnosti, jsem ukázala, že přiměřená motivace vede k žádoucí úrovni výkonu.

Motivaci lze definovat jako pohnutku chování či jednání směřující k uspokojení potřeby. Motivace k práci (pracovní motivace) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím pro vykonávanou činnost.

Při analýze pracovní motivace je nezbytné rozlišit motivy a stimuly. Motivы představují vnitřní hybné síly a pohnutky, které nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů hierarchických (někdy i konfliktních) vztahů. Stimuly jsou vnějšími pobídkami (incentiva), jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je obvykle cílevědomé v podobě nabízených možností, odměn či sankcí.³⁹

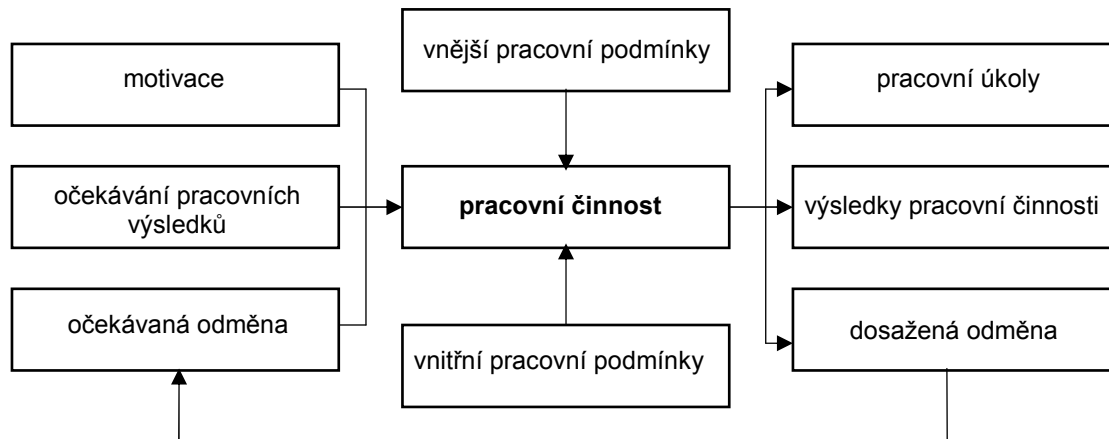
³⁷ KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

³⁸ HIRŠOVÁ, Miloslava. Manažerská Psychologie. [s.l.] : [s.n.], 2005. 99 s. Skripta VŠE. ISBN 80-245-0928-8.

³⁹ Rymeš, Milan. et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Existuje hned několik rozlišení motivátorů. Například rozdělení na materiální podmínky (sem spadají různé podnikové výhody poskytované zaměstnancům) a nemateriální pobídky (ty jsou součástí pracovního procesu, sem řadíme pochvalu, účast na rozhodování, pracovní autonomii, míru participace).

Schématický model pracovní motivace může vypadat následovně:



Obrázek 8. Schématický model pracovní motivace ⁴⁰

Tento model ukazuje základní složky pracovní motivace a jejich vliv na pracovní výkon. Obvykle se jako činitelé pracovní motivace uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé, avšak je tu i další podstatný činitel a to je míra identifikace zaměstnance s organizací. Velkoplošné kanceláře umožňují práci v týmu, podporují komunikaci a sociální vztahy a tím také motivují jednotlivce k vyšším pracovním výkonům.

Pracovní motivace úzce souvisí s uspokojením z práce, tedy že práce je vždy prostředek k dosažení nějakých hodnot či osobních cílů. Správná motivace zaměstnance se odrazí v jeho celkové výkonnosti, což je cílem každé organizace.

⁴⁰ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

II. Praktická část

1. Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem mého výzkumu je analýza pracovního prostředí open space a zhodnocení tohoto prostředí z pohledu výkonnosti a spokojenosti. Analýza se zaměří jak na řadové zaměstnance, tak na manažery firmy. Pokusím se toho dosáhnout zkoumáním jednotlivých faktorů a aspektů, ovlivňujících pracovní výkon a spokojenost, v rámci daného prostředí. Cílem mého šetření je zodpovězení otázky, zda jsou se svým novým pracovním prostředím zaměstnanci spokojeni a dále zda se přechodem do otevřeného prostředí změnila výkonnost pracovníků. Výkonní pracovníci jsou pro prosperitu podniku jeho nezbytnou součástí.

Výzkumné otázky blíže specifikují cíl mého výzkumu. Otázky se zaměří na řadu dílčích faktorů souvisejících s pracovním prostředím, které ovlivňují výkon a spokojenost jednotlivce v této konkrétní firmě.

Obsahem mé bakalářské práce bude tak zodpovězení následujících otázek:

1. Jak zaměstnanci vnímali přesun do open space kanceláří?
2. Jakou důležitost přiřazují jednotlivým pracovním podmínkám?
3. Jsou pracovníci spokojeni s jednotlivými pracovními podmínkami?
 - A, Vnímají hladinu hluku v místnosti a ruší je při práci?
 - B, Mají dostatek soukromí pro svoji práci?
 - C, Jsou spokojeni s fyzickými podmínkami práce, jako je velikost pracovního místa, světlo, teplo vzduch?
 - D, Pociťují na sobě některé z příznaků syndromu nemocných budov?
4. Je komunikace o pracovních či soukromých záležitostech v otevřených kancelářích častější?
5. Vyžaduje jejich druh práce častou spolupráci s ostatními kolegy, kteří sdílejí společný prostor?
6. Je řešení problému v otevřených kancelářích snazší a rychlejší než tomu bylo v kancelářích uzavřených?
7. Jaké vztahy převládají na pracovišti?

8. Cítí se být zaměstnanci sledovaní a kontrolováni při své práci?
9. Jaký typ kanceláří preferují jednotliví pracovníci firmy?
10. Měl přechod vliv na výkonnost pracovníků?

Všechny tyto otázky budou zodpovězeny ve 4. kapitole Prezentace dat.

2. Výzkumný soubor

2.1 Charakteristika podniku JIP - Papírny Větrní, a.s.

Společnost JIP - Papírny Větrní, a.s. leží na řece Vltavě 5 km proti proudu řeky od Českého Krumlova v jižních Čechách. Výroba papíru na Českokrumlovsku je založena na více než třísetleté tradici. V roce 1992 došlo k transformaci a.s. Jihočeské papírny na společnost holdingového typu s mateřskou a dceřnými společnostmi, jejíž součástí se stávají JIP - Papírny Větrní, a.s. Hlavním předmětem jejího podnikání je výroba, zpracování a prodej papírenských výrobků, výroba dřevěných obalů, všeobecné strojírenské činnosti aj.

Společnost dnes patří k největším výrobcům tiskových a balících papírů v České republice. Získala ocenění v soutěži Exportér roku a certifikáty systému řízení jakosti podle normy ISO řady 9000. V průběhu prvního pololetí roku 2005 došlo ke změně vlastnictví. Rozhodující podíl akcií odkoupila společnost SYNEX CZ a.s. tyto akcie byli později převedeny na mezinárodní společnost SYNEX PAPER HOLDING LIMITED. Společnost nyní zaměstnává přes 500 zaměstnanců.



Obrázek 9. JIP – Papírny Větrní, a.s.⁴¹

⁴¹ JIP - Papírny Větrní, a.s. [online]. 2000-2007 [cit. 2007-02-20]. Dostupný z WWW: <www.jip.cz>.

2.1.1 Důvody přechodu do open space

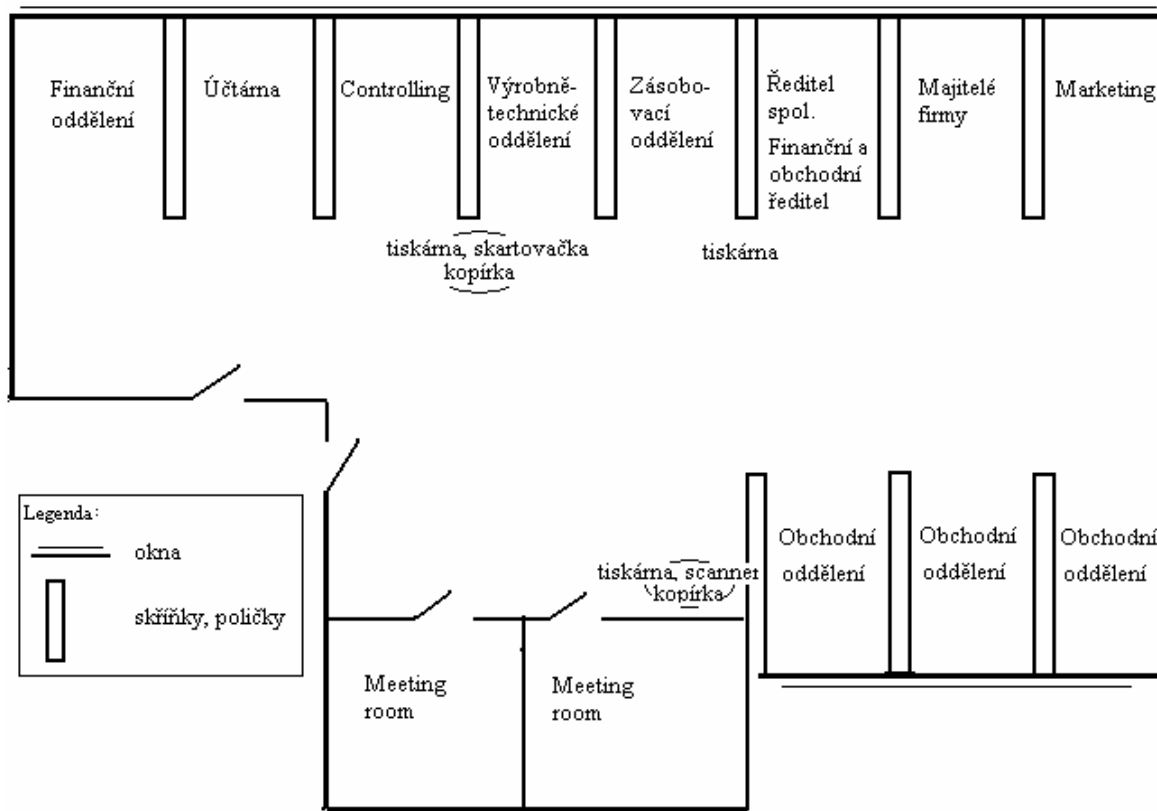
V roce 2005 zahraniční akcionáři převzali v JIP – Papírny Větrní, a.s. významný podíl akcií. Spolu s tím přišlo i jiné vedení a hlavně odlišné požadavky na řízení lidí. Do této doby se všichni administrativní pracovníci (cca 75) nacházeli v uzavřených kancelářích v šestipatrové budově A1. Zahraniční akcionáři, po mnoha zkušenostech v jiných zemích, výslovně požadovali přechod všech administrativních zaměstnanců do open space kanceláří (pracovní název v této firmě je **space room**). Akcionář se sice zajímal o názory vedení, ale jiné alternativy, než zcela otevřené kanceláře (např. skleněné kóje), nepřipouštěl. Řadoví zaměstnanci neměli možnost se k nové skutečnosti vyjádřit a byli postaveni před hotovou věc.

Akcionáře, kteří s tímto typem kanceláří mají již své zkušenosti, k tomuto kroku vedly hned **3 důvody**. Lepší organizace, komunikace a kontrola lidí. V administrativní budově A1 pracovalo v rámci uzavřených kanceláří na 70 zaměstnanců. Nový majitel položil řediteli jednoduchou otázku: „Jak můžete řídit lidi o 6 pater výš?“ A měl pravdu, ředitel často neměl přehled o lidech, kdo, kdy a jestli vůbec je v práci. Často se stávalo, že v pátek po 14 hodině již nikoho na svém pracovním místě nezastihl. V prostorách této budovy se nacházelo také mnoho nevyužitého místa a prázdných kanceláří. Proběhl proto vnitřní audit a zjistilo se, že 2 halové kanceláře by byly pro výkon administrativy dostačující.

Přestavění A1 budovy panelákového typu bylo technicky na hraně bezpečnosti. V prostorách papírny se tedy našel jiný objekt, který splňoval parametry pro space roomy. Jednalo se o novější budovu, kde bylo snadné vytvořit halové kanceláře odbouráním příček.

V létě roku 2005 byli všichni zaměstnanci z A1 přestěhováni do dvou pater open space kanceláří. Během půl roku došlo ještě k další změně, kdy většina zaměstnanců z 1. patra byla dodatečně přestěhována do 2. patra, blíže vedení. Nyní se tedy většina ze 45 zaměstnanců (včetně ředitele) nachází v jedné halové kanceláři.

Nové kanceláře charakterizuje hlavně prostor bez jakýchkoliv bariér. Jednotlivé pracovní „kóje“ až pro 5 zaměstnanců jsou odděleny pouze nízkými skříňkami. Celý prostor je tak zcela přehledný. Určitou představu o tom, jak space room vypadá, naznačuje následující schéma uspořádání **kanceláře v JIP – Papírny Větrní, a.s. :**



Obrázek 10. Uspořádání open space kanceláře v JIP – Papírny Větrní, a.s. (Zdroj: vlastní)

Takto vypadá space room, ve kterém se nachází většina zaměstnanců, uspořádání je zcela přehledné. Prvotní myšlenka oddělit management (ředitelství) se nakonec neuskutečnila. Ředitel společnosti tak sdílí jeden společný prostor se všemi ostatními. Své místo v centru open space nezvolil náhodně. Má takto dokonalý přehled nad děním v celé kanceláři. Majitelé firmy jsou přítomní pouze jeden den v týdnu. Můžete si i všimnout že v rámci otevřeného prostoru se nachází i uzavřené kanceláře. Jedná se o takzvané meeting roomy, tedy zasklené místnosti. Soukromí těchto kanceláří mohou využít všichni zaměstnanci na různé porady, konzultace aj.

Druhý space room se nachází o patro níže, zde se nachází mzdové oddělení, které je však odděleno od ostatních (v zasklené místnosti) a to z důvodu práce s utajenými informacemi. Dále se v tomto patře nacházejí technici, konstruktéři a obor životního prostředí. Součástí jsou také meeting roomy, ty slouží zároveň jako školicí místnosti, zde mohou zaměstnanci využít projektové techniky, televizi, video či flipchart k různým vzdělávacím kurzům, ale i k poradám a prezentacím.

2.2 Základní informace o výzkumném souboru

Základní soubor tvoří všichni zaměstnanci, kteří vykonávají práci v rámci otevřených kanceláří. V JIP - Papírny Větrní, a.s. se jedná o 45 pracovníků (účetní, marketing, controlling, prodejci, finanční pracovníci, technici, vedoucí úseků, včetně ředitele firmy). Cílovou skupinu dotazníkového šetření tvoří 44 zaměstnanců (kromě ředitele firmy) open space kanceláří (ke dni 12. 3. 2007). Dotazník jsem osobně rozdala 39 zaměstnancům, zbylých 5 zaměstnanců nebylo v té době v práci. Dotazník řádně vyplnilo a odevzdalo 82% z nich tedy 71% všech zaměstnanců. Počet navrácených dotazníků mohou považovat za reprezentativní vzorek z pohledu použití výsledků pro zhodnocení situace v dané firmě. Z velkého počtu odevzdaných dotazníků mohou také usuzovat, že pracovní prostředí není zaměstnancům lhostejné.

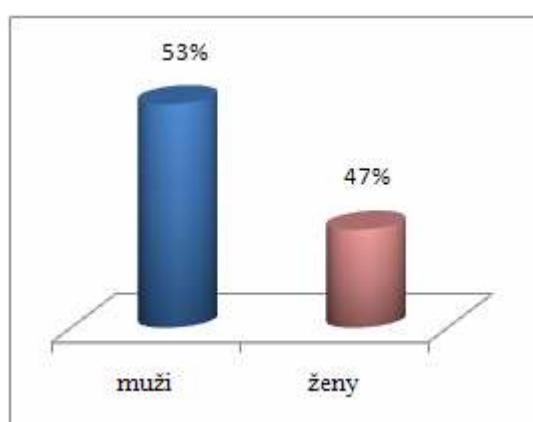
Za vlastní výzkumný vzorek ve své bakalářské práci tedy považuji 32 zaměstnanců.

Celkový počet všech zaměstnanců = základní soubor	Cílová skupina dotaz. šetření	Počet rozdaných dotazníků	Počet vrácených dotazníků = vlastní výzkumný vzorek
45	44	39	32
100%	98%	89%	71%

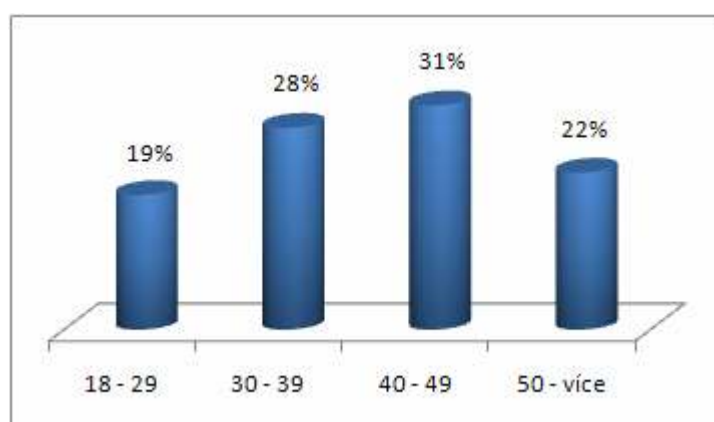
Obrázek 11. Základní soubor a vlastní výzkumný vzorek (Zdroj: vlastní)

Podrobnější informace o výzkumném souboru

Procentuální zastoupení mužů a žen a vyjádření jednotlivých věkových skupin ve výzkumném souboru je následující:



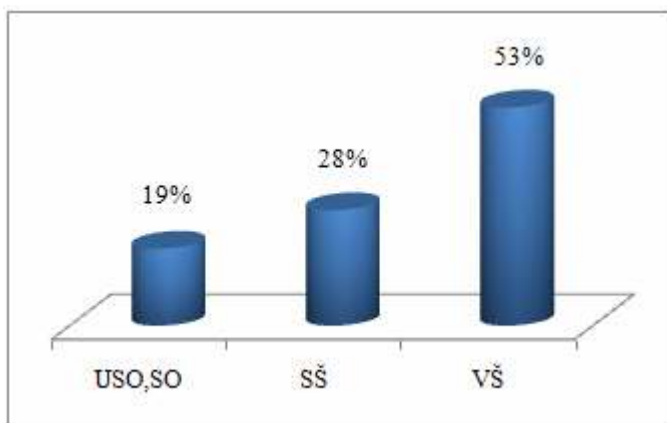
Obrázek 12. Pohlaví (Zdroj: vlastní)



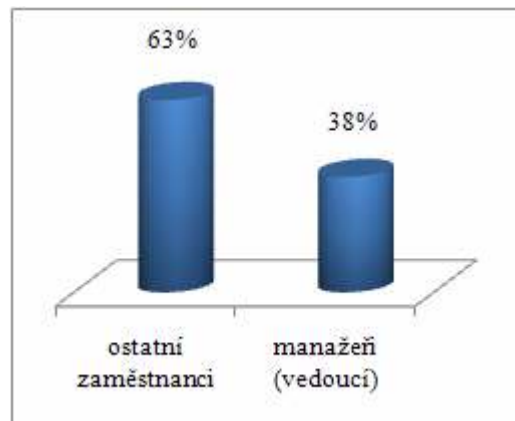
Obrázek 13. Věk (Zdroj: vlastní)

Z obrázků vyplývá, že zastoupení mužů a žen je téměř rovnoměrné a nejvíce je zde zastoupena střední generace (30 – 49 let). Výzkumný soubor tak odpovídá procentuálnímu zastoupení žen a mužů v základním souboru, kde je také mírná převaha mužů a zastoupení střední generace je největší.

Dosažené vzdělání a zastoupení manažerů (vedoucích) a ostatních zaměstnanců (sem řadíme administrativní pracovníky, techniky, prodejce, nákupčí, controlling, marketing...) ve výzkumném souboru vypadá následovně:



Obrázek 14. Vzdělání (Zdroj: vlastní)

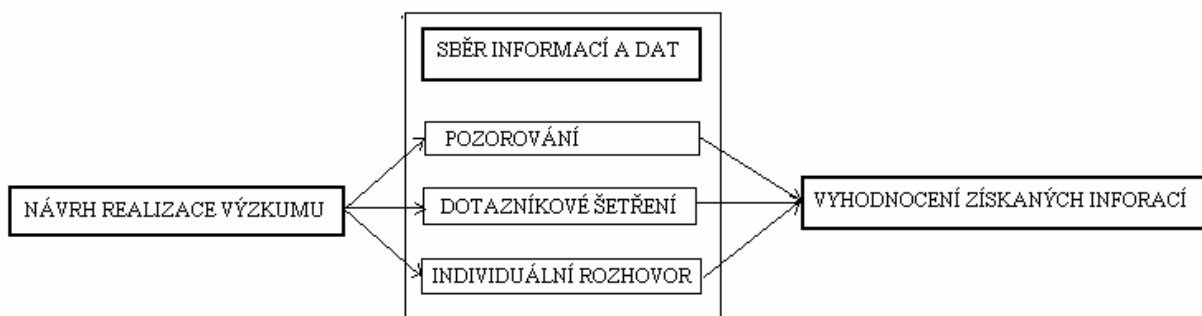


Obrázek 15. Pracovní zařazení (Zdroj: vlastní)

Rozlišení pracovního zařazení budu nadále využívat i v některých otázkách. Ostatní charakteristiky (věk, pohlaví, vzdělání) slouží pouze k utvoření reálné představy o výzkumném souboru. Nemohou být použity, neboť by tím mohla být narušena anonymita respondentů.

3. Metoda získávání a zpracování dat

Cílem metodologické části je popis sběru dat a informací a stanovení výstupů, které tím získám. Pro svůj výzkum jsem zvolila kombinaci 3 základních metod získávání dat. Jedná se o pozorování, dotazníkovou metodu a individuální rozhovor.



Obrázek 16. Metody získávání dat (Zdroj: vlastní)

1. **Pozorování** – respektive **vlastní zkušenost** s pracovním prostředím. Po dobu tří měsíců jsem měla tu možnost působit v open space kanceláři v dané firmě jako stážistka. Zaměřila jsem se hlavně na sledování celkového prostředí a to jak může působit na člověka. Výhodou této metody je možnost se s tímto prostředím více seznámit a utvořit si na otevřené kanceláře svůj vlastní názor.

Výstupem z této části výzkumu by měla být určitá znalost open space prostředí v této konkrétní firmě, která mi pomůže utřídit a zkompletovat získaná data do uceleného souboru.

2. Anonymní **dotazníkové šetření** bylo zaměřeno na všechny zaměstnance pracující v open space kancelářích. Tato metoda se jeví jako nejefektivnější vzhledem k velikosti výzkumného vzorku (44 zaměstnanců). Dotazník (viz. příloha) jsem osobně rozdala 39 zaměstnancům (zbylých 5 zaměstnanců nebylo v té době v práci). Během dne mi zaměstnanci nosili vyplněný dotazník na určené místo, v případě pozdějšího vyplnění mi ho odevzdali do určené schránky, kde jsem si jej později vyzvedla. Tím byla zajištěna anonymita všech respondentů. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a se souhlasem ředitele firmy.

V dotazníku byla použita kombinace uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek typu alternativní otázky, výčtové, pořadové a otázky typu škály. Dotazník obsahuje celkem 20 otázek a jeho vyplnění by nemělo zabrat více jak 15 minut.

Výstupem této části by měla být analýza otevřeného pracovního prostředí. Dále zhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců, míry komunikace a spolupráce a charakteristika sociálního klimatu.

Získaná data byla statisticky zpracována a vyhodnocena ve formě grafů popřípadě tabulek s komentářem ve statistickém programu Excel. Grafy či tabulky budu prezentovat většinou jako procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí. V případě jiného způsobu prezentace dat bude vše vysvětleno u příslušného grafu či tabulky.

3. Individuální **rozhovor** s ředitelem společnosti (Ing. Dušan Grmolec). Rozhovor probíhal v zasklené místnosti v open space kanceláři po dobu jedné hodiny. Otázky se hlavně zaměřily na důvod přechodu do otevřených prostor a na výkonnost a produktivitu zaměstnanců. V open space kancelářích se nacházejí administrativní zaměstnanci, obchodníci, technici a manažeři, výkonnost tedy nelze posoudit objektivně podle měřitelného výkonu. Budu ji tedy posuzovat z pohledu nadřízených, tedy ředitele firmy, proto je individuální rozhovor nezbytný pro tento výzkum.

Nechyběly ani otázky na spokojenost a vlastní názor na toto prostředí. Ty vyplývaly z otázek, které tvoří dotazník.

Výstupem této části je hlavně zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, zaměření se na důvody přechodu. Získaná data pomohou i k prohloubení znalostí o situaci v této firmě a k lepšímu pochopení situace.

4. Prezentace dat

Změna pracovního prostředí

Letos v létě to budou již dva roky, co se administrativní pracovníci museli vzdát luxusu svých uzavřených kanceláří a přesunuli se do space roomů. Jak vnímají tuto změnu, na jejímž rozhodování se nemohli nijak podílet, ukazuje následující graf.



Obrázek 17. Jak jste vnímal (-a) změnu pracovního prostředí? (Zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že téměř polovina (47%) vnímala změnu pracovního prostředí negativně, ale nyní se již na nové prostředí zcela adaptovali. Změna pracovního prostředí vyžadovala, aby se zaměstnanci přizpůsobili novým podmínkám, tedy menšímu prostoru, novým spolupracovníkům, a aby se vyrovnali s neustálou kontrolou. To samozřejmě nějaký čas trvá a tím se vysvětluje počáteční negativní přístup. Někteří dokonce uvedli, že obavy z nového prostředí byly veliké a že realita je o něco lepší. Přesto si ale 22% zaměstnanců neustále myslí, že zavedení space roomu byl krok špatným směrem. Zaměstnanci, kteří nemohou danou situaci posoudit (13%), jsou ti, kteří nezažili práci v uzavřených kancelářích, pouze v rámci open space.

Spokojenost s pracovními podmínkami

V dotazníku měli zaměstnanci možnost seřadit pracovní podmínky (hluk, teplo, soukromí, vzduch, přístup k oknu, světlo a velikost pracovního místa) podle důležitosti, jakou jim přiřadí. Té, kterou považovali za nejdůležitější, přiřadili číslo 1 a naopak nejméně důležitou označili číslem 7. Odpovědi jsem následně vyhodnotila posouzením jednotlivých četností, ne jako procentuální zastoupení. Následující tabulka udává pořadí těchto pracovních podmínek.

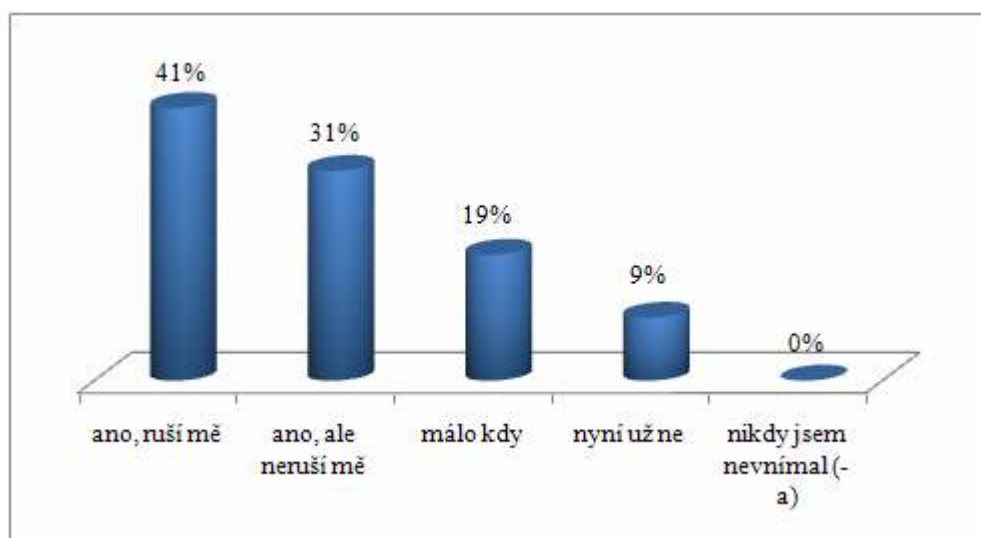
1.	hluk
2.	světlo
3.	soukromí
4.	vzduch
5.	teplo
6.	velikost pracovního místa
7.	přístup k oknu

Obrázek 18. Pořadí pracovních podmínek, podle důležitosti, jakou jim přiřazují zaměstnanci
(Zdroj: vlastní)

Zaměstnanci zde dali plně najevo svou nespokojenost s hlučným prostředím space roomů. Z toho mohu usuzovat, že je pro ně důležité poskytnutí bezhlučného prostředí nebo alespoň snížení hluku. Světlu, soukromí, vzduchu a teple přiřazují téměř stejnou důležitost, jednotlivé četnosti se lišili pouze minimálně. Za nejméně důležité považují přístup oknu, ten se téměř ve všech dotaznících objevoval na 7. nejméně důležité pozici.

Hluk je velice rozšířeným problémem všech otevřených kanceláří. Neustálá hladina hluku v místnosti ovlivňuje koncentraci a pracovní výkon. Hluk může mít za následek i psychický stres. Vysoká hladina hluku v místnosti je způsobena jak komunikací jiných pracovníků, tak hlukem, který vydávají počítače, tiskárny, kopírky, bouchání dveří aj.

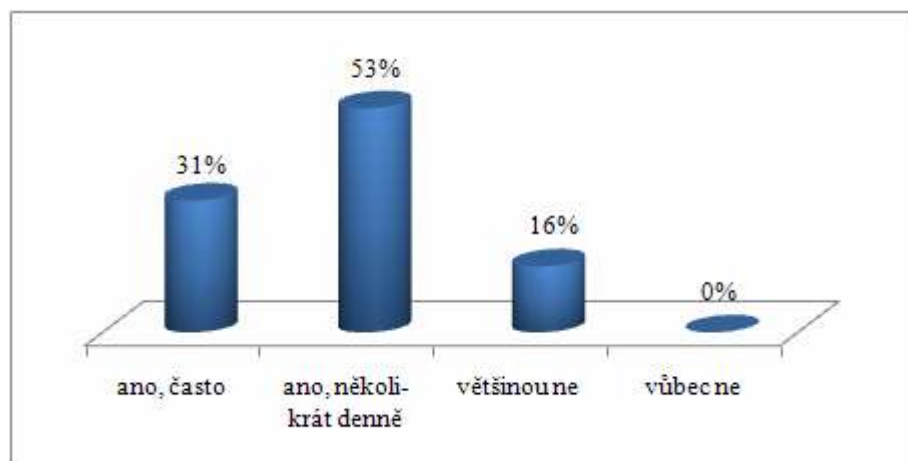
Jak lidé vnímají hladinu hluku vydávanou technickým vybavením v místnosti a jak je ruší při práci, nám ukazuje následující graf.



Obrázek 19. Vnímáte hladinu hluku v místnosti (PC, kopírky...) a ruší vás při práci?
(Zdroj: vlastní)

Hladinu hluku v kanceláři vnímá všech 72% dotázaných, z toho 57% z nich jsou tímto hlukem i rušeni. Pouze 9% dotázaných se novému hlučnějšímu prostředí přizpůsobili a hladinu hluku již nevnímají.

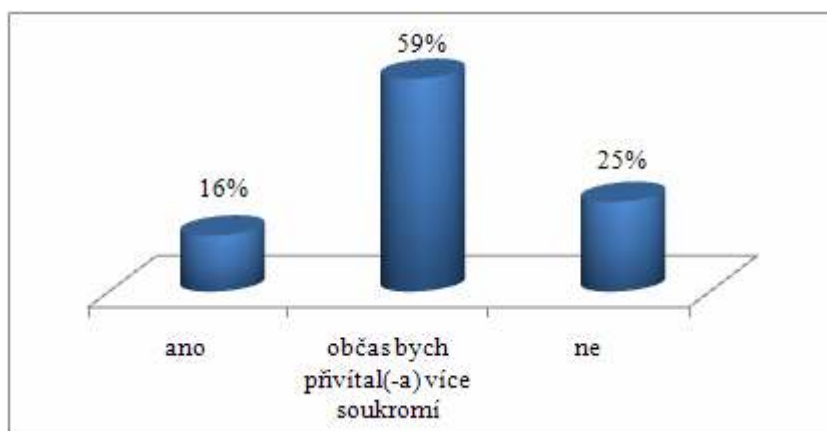
Následující graf charakterizuje míru rušení při komunikaci jiných zaměstnanců, jako jsou diskuse, vyrušování telefonem, či návštěvami.



Obrázek 20. Jste při práci rušeni ostatními zaměstnanci (rozhovory, telefony, návštěvy)?
(Zdroj: vlastní)

Až 84% zaměstnanců je denně rušeno rozhovory a komunikací ostatních. Na základě teoretických poznatků mohu předpokládat, že to má za následek zhoršenou soustředěnost a na splnění úkolu tak musí vynakládat mnohem větší úsilí.

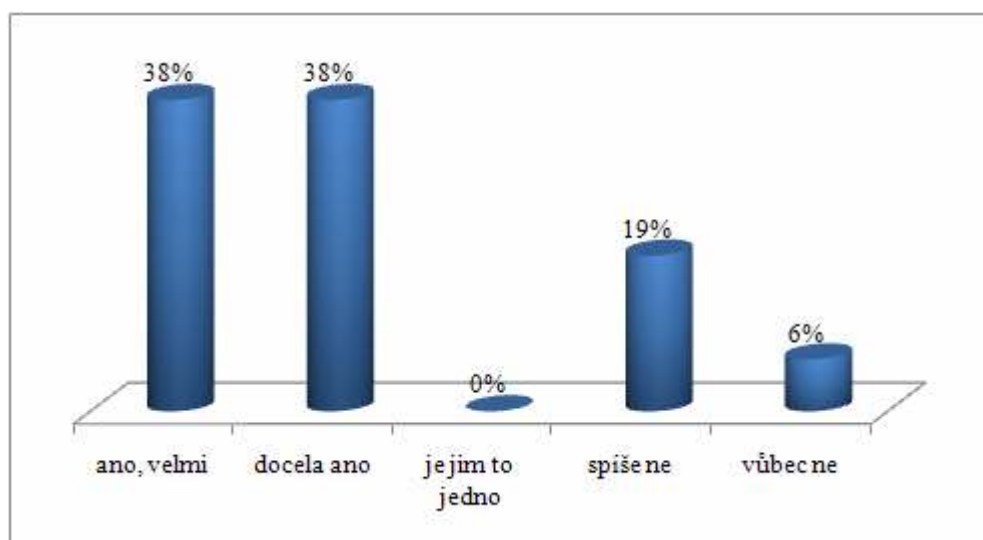
Přechod do nového prostředí znamenal i ztrátu soukromí a přepych vlastní kanceláře. Následující obrázek znázorňuje, zda mají zaměstnanci dostatek **soukromí** ke své práci.



Obrázek 21. Jste při práci rušeni ostatními zaměstnanci (rozhovory, telefony, návštěvy)?
(Zdroj: vlastní)

Na nedostatek soukromí na svoji práci si stěžuje 25% zaměstnanců. Více soukromí by občas přivítalo 59% a 16% zaměstnanců je s mírou soukromí spokojeno i v rámci space roomu. Je tedy patrné, že otevřené kanceláře neposkytují dostatek soukromí, které zaměstnanci potřebují. Sám ředitel uznává, že každý by měl rád vlastní kancelář a mohl pracovat v klidu.

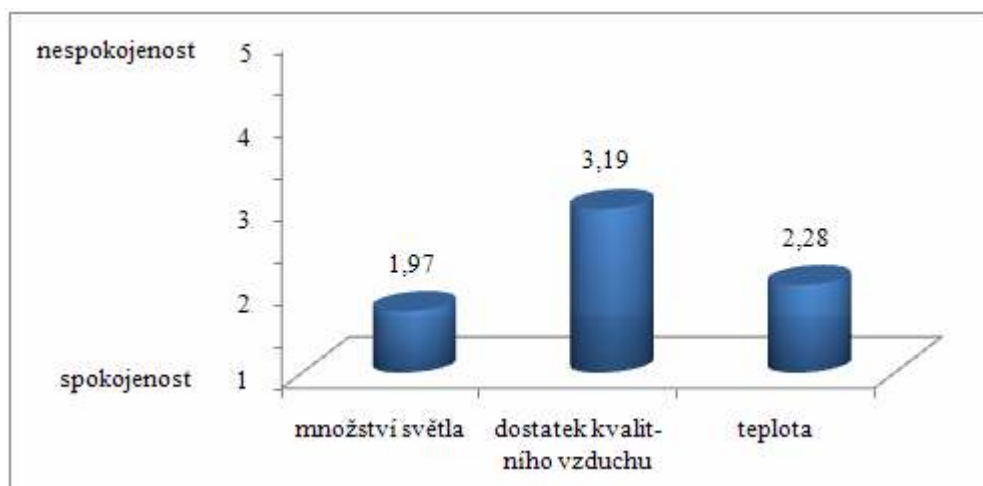
Naopak **spokojenost s velikostí pracovního místa**, tedy pracovní plochy, odkládacích ploch a skříněk je poměrně vysoká. O tom mě utvrzuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí v následujícím grafickém zobrazení.



Obrázek 22. *Jste spokojen (-a) s velikostí vašeho pracovního místa? (Zdroj: vlastní)*

Zaměstnanců, kteří jsou velmi nebo docela spokojeni s velikostí pracovního místa, je většina, tedy 76%. Pouhých 6% není s velikostí pracovního místa spokojeno vůbec.

Spokojenost s fyzickými podmínkami práce, jako je množství světla, dostatek kvalitního vzduchu (vlhkost, proudění) a teplota na pracovišti je následující. Respondenti v dotazníku přiřazovali fyzickým podmínkám práce číslo, které charakterizovalo míru spokojenosti (1 znamenala velmi spokojen, 5 naopak velmi nespokojen). Tento graf tedy není uveden jako procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí, ale jako jejich zprůměrovaná hodnota.

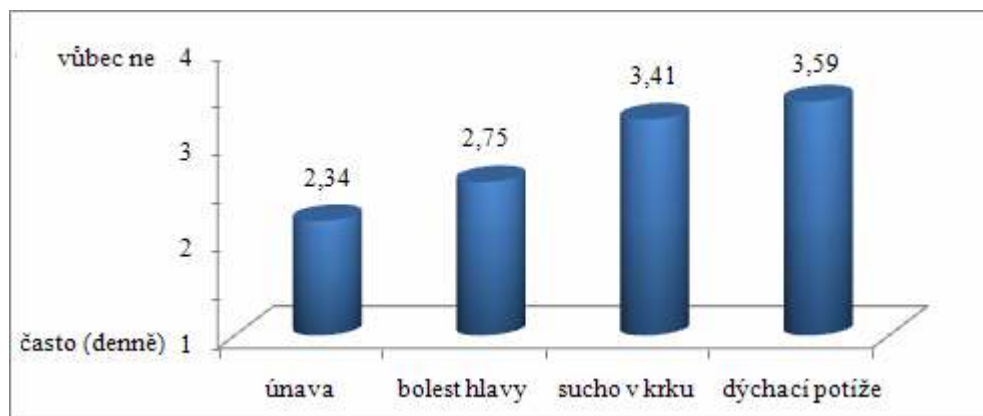


Obrázek 23. Spokojenost s fyzickými podmínkami pracovního prostředí. (Zdroj: vlastní)

Velmi spokojeni jsou zaměstnanci s množstvím světla v kanceláři, každému se dostává dostatek denního světla (to je vidět i ze schématu open space kanceláře, kde celé 2 stěny tvoří okna). Nejméně jsou pracovníci spokojeni s dostatkem kvalitního vzduchu. Není zde zavedena klimatizace, což má za následek nerovnoměrné proudění vzduchu.

Chybějící klimatizace, hluk a prostředí open space celkově může způsobit u zaměstnanců SBS – syndrom nemocných budov. Příznaky SBS jsou únava, bolest hlavy, sucho v krku, dýchací potíže. V teoretické části jsem uvedla, že tyto příznaky mohou ovlivnit i výkonnost.

I následující grafické zobrazení výskytu příznaků SBS není vyjádřeno jako procentuální zastoupení a to vzhledem k charakteru otázky. Příznakům respondenti přiřazovali číslo, podle toho, jak často se u nich jednotlivé příznaky objevují (1 – často, 2 - někdy (několikrát týdně), 3 - zřídka kdy, 4 - vůbec ne). Odpovědi prezentuji jako průměrnou hodnotu.

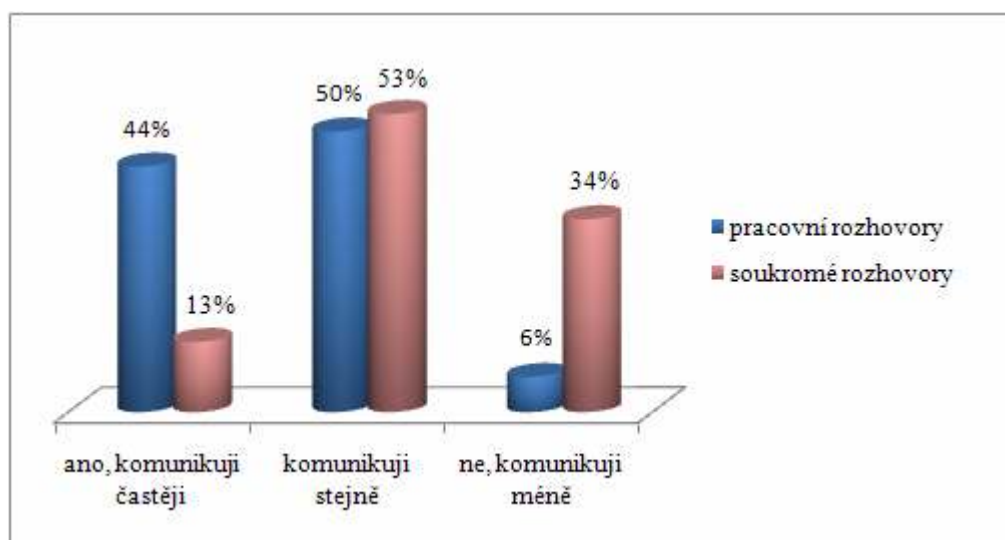


Obrázek 24. Výskyt příznaků SBS – syndrom nemocných budov. (Zdroj: vlastní)

Mohu říci, že v této konkrétní firmě se nijak neprokázal výskyt SBS. Častěji se zde objevuje pouze únava, ostatní příznaky, ale pouze zřídka, či vůbec ne.

Komunikace

Výhodou tohoto prostředí je manažery často zmiňovaná lepší komunikace, což má za následek lepší spolupráci, rychlejší a snadnější řešení problému. Jak a jestli vůbec se změnila míra komunikace (jak o pracovních záležitostech, tak soukromých) po přechodu z uzavřených kanceláří charakterizuje následující graf.



Obrázek 25. Komunikujete v open space častěji než dříve v uzavřených kancelářích?.

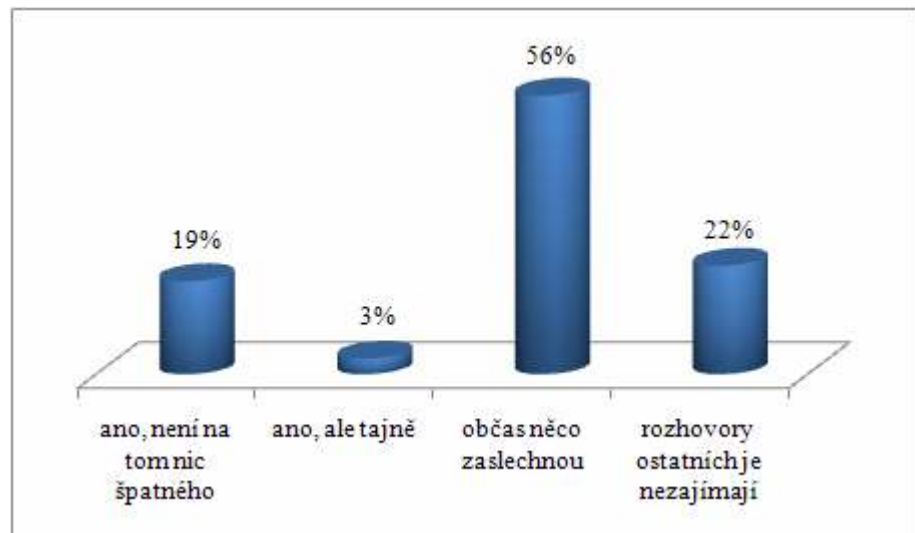
(Zdroj: vlastní)

Z grafu je jasně patrné, že pracovní komunikace v rámci open space je častější, to uvedlo na 44% respondentů. Manažerů a vedoucích, kteří častěji komunikují je 58%, častěji svým podřízeným sdělují své názory a hodnocení a vytváří tak atmosféru otevřenosti. Stejně komunikuje 50% a méně pouze 6% dotázaných. Můžeme tedy říct, že otevřené prostředí v této firmě podporuje častější komunikaci, co se týče pracovních záležitostí, projektů a úkolů. Naopak přesun měl za následek pokles v soukromých rozhovorech. To, že se soukromé věci nevyřizují, považuje vedení za výhodu těchto kanceláří.

Dle slov ředitele firmy „po přesunu do space roomu se méně telefonuje a více mluví.“ K lepší a efektivnější komunikaci přispívá i existence meeting roomů, neboli zasklených místností v rámci open space, které umožňují komunikaci bez vyrušování. Konají se zde pracovní porady, diskuze či brainstorming. Každý tak může využít soukromí

těchto místností k nerušené konverzaci, bez toho aniž by se obával, že ho ostatní budou poslouchat, či on sám tím bude rušit ostatní.

Již jsem uvedla, že 84% zaměstnanců je rušeno při práci komunikací ostatních. Následující graf nám ukazuje, zda při rozhovorech ostatních zaměstnanci odposlouchávají a dovídají se tak nové informace.



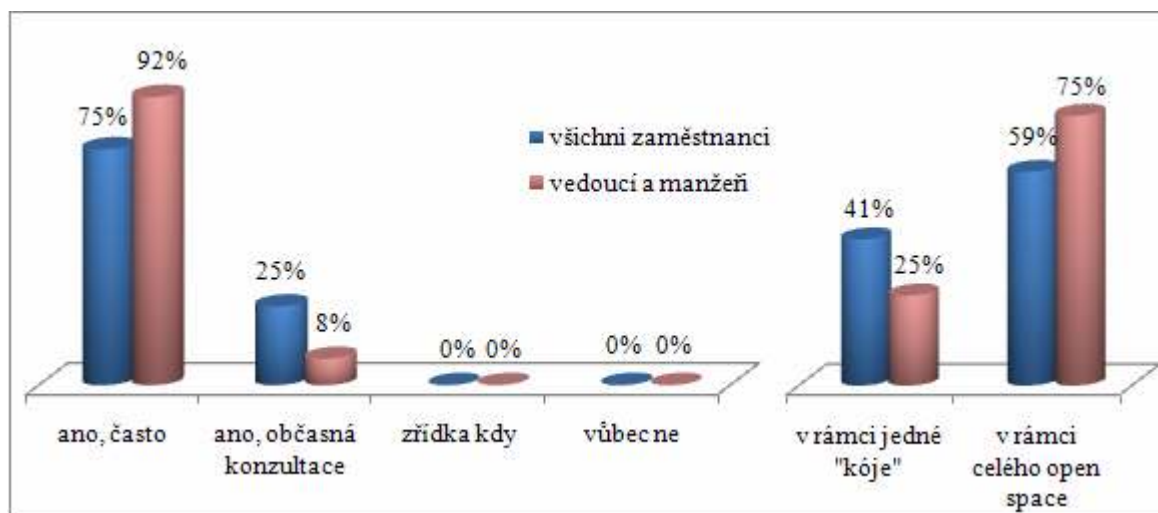
Obrázek 26. Odposloucháváte rozhovory ostatních a dovídáte se tak nové informace?

(Zdroj: vlastní)

Většina (56%) uvedla, že občas něco zaslechne v rámci rozhovoru jiných spolupracovníků. Pouze 22% dotázaných se nezajímá o rozhovory, které vedou ostatní. Z teoretických poznatků vyplývá, že vyšší informovanost ovlivňuje participaci každého pracovníka, lépe informovaný pracovník = spokojenější pracovník. Ředitel firmy uvedl, že se takto často zapojuje do debaty, kterou vedou kolegové, pomáhá mu to k včasnému řešení problémů a celkovému přehledu situace v celé firmě.

Spolupráce a řešení problémů

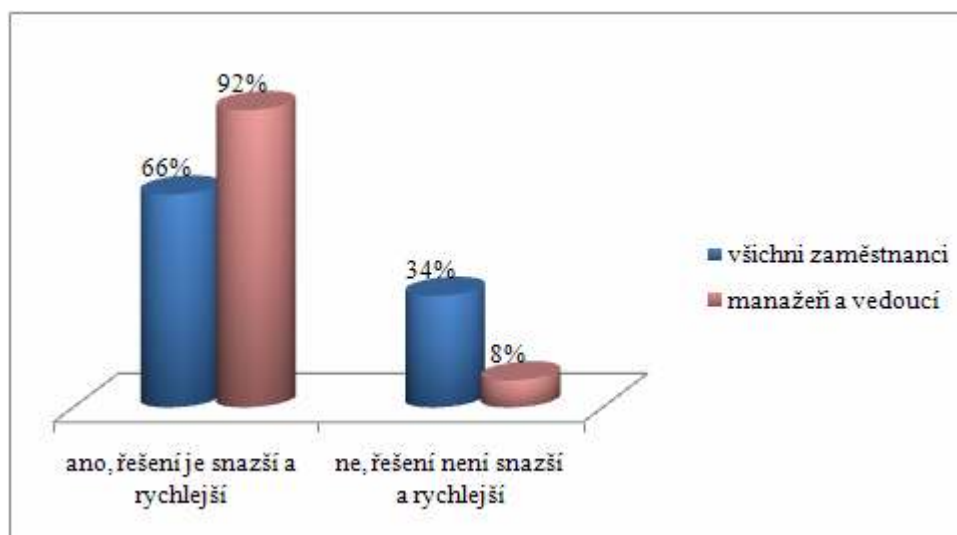
Halové kanceláře jsou často aplikovány tam, kde charakter práce vyžaduje častou spolupráci s ostatními a vytváření pracovních týmů. A to je příklad i JIP – Papírny Větrní, a.s..



Obrázek 27. Vyžaduje charakter vaší práce spolupráci s ostatními kolegy a v rámci jaké části open space? (Zdroj: vlastní)

Z grafu je patrné, že spolupráce je nezbytnou a každodenní součástí jejich pracovní náplně. Práce tří čtvrtin zaměstnanců vyžaduje častou konzultaci a úzkou spolupráci a to nejen v rámci jedné „kóje“ ale i v rámci celé halové kanceláře. Až 92% manažerů a vedoucích připouští častou spolupráci s kolegy a podřízenými, která ve většině případů (75%) probíhá v rámci celého space roomu.

Se spoluprací souvisí i možnost rychlejšího a snadnějšího řešení problémů, kdy se na řešení a implementaci může podílet více lidí najednou, bez jakýchkoliv bariér. To je vidět na následujícím grafu.



Obrázek 28. Je řešení problémů v open space kancelářích snazší a rychlejší?
(Zdroj: vlastní)

Snazší a rychlejší řešení problémů v otevřeném prostředí vidí 66% všech zaměstnanců a až 92% manažerů a vedoucích.

Sociální klima

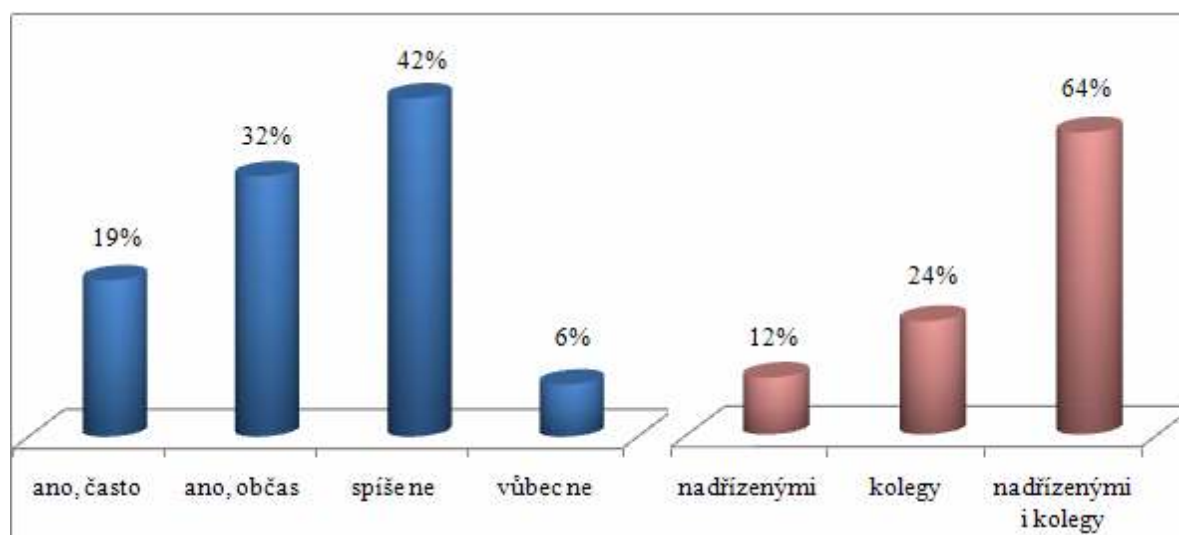
Nyní bych ráda charakterizovala vztahy převládající na pracovišti, neboli sociální klima. V dotazníku zaměstnanci měli možnost z nabízených typů vztahů (přátelství, rivalita, pomluvy, závist, konflikty, zcela profesionální aj.) zaškrtnout i více možností. V následující tabulce jsou uvedeny sestupně jednotlivé vztahy podle toho, v jakém procentuální zastoupení se vyskytují na pracovišti.

Vztahy převládající na pracovišti	
přátelství	50%
tolerance	38%
profesionální vztah	34%
konflikty	31%
pomluvy	25%
podezíravost	19%
závist	13%
rivalita	6%

Obrázek 29. Vztahy převládající na pracovišti. (Zdroj: vlastní)

I ředitel společnosti charakterizuje převládající vztahy jako přátelské, ale přiznává, že se na pracovišti objevují i konflikty, závist a pomluvy, někdy i zjevná hádka. Prostředí otevřených kanceláří přirovnává ke školní třídě, kde spolu žáci tráví 8 hodin denně, 5 dní v týdnu několik let. I ostatní zaměstnanci si stěžují, že konflikty a hádky jsou často řešeny přede všemi ve space roomu, a ruší je při práci, ač by mohli probíhat za zavřenými dveřmi v meeting roomu.

Sociální klima neutváří pouze vztahy na pracovišti, ale i styl vedení a s tím spojená míra kontroly. Open space kanceláře přímo vybízejí k neustálé kontrole. Častá kontrola bývá chápána jako hledání, nacházení a vytýkání nedostatků a chyb. Zdali se cítí být pracovníci ve své práci sledováni a kým nám naznačuje následující graf.

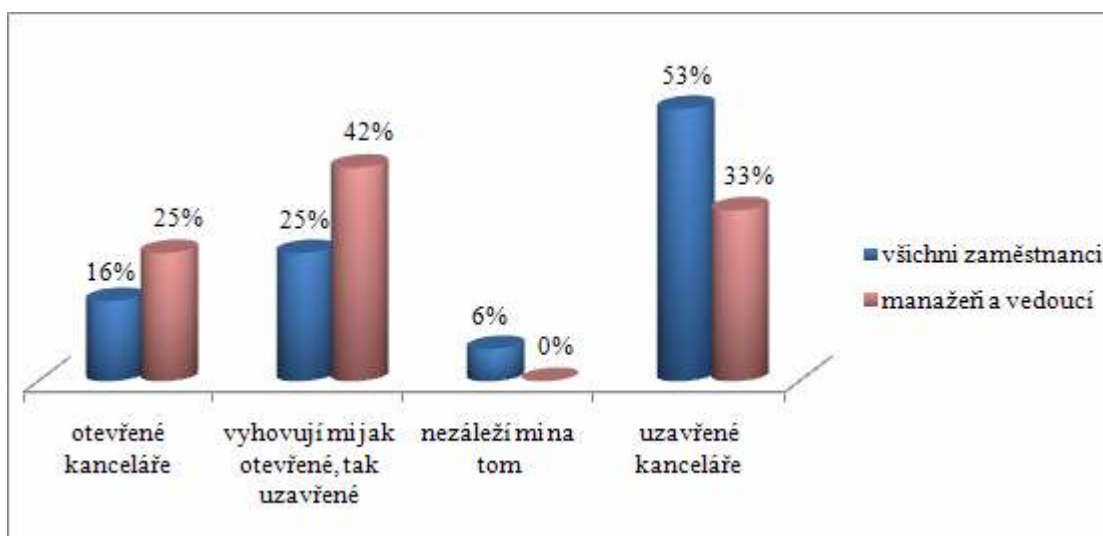


Obrázek 30. Cítíte se být při práci kontrolováni a kým? (Zdroj: vlastní)

Pocit kontroly alespoň občas má 51% zaměstnanců. 42% dotázaných se ve své práci necítí být příliš kontrolováni a sledováni. Pouze 6% se necítí být sledováni vůbec. Kontrola je vnímána jak ze strany nadřízených tak kolegů a to v celých 64%.

Kontrola a lepší organizace byly jedním z hlavních důvodů změny v pracovním prostředí. Kontrolováni a sledováni se necítí být pouze řadoví zaměstnanci, ale i manažeři a ředitel. Ten si to vysvětluje jako sebereflex každého z nás, neustále pozorovat ostatní. Je si vědom toho, že nemůže být viděn jak brouzdá po internetu, vyřizuje soukromé věci, čte noviny, hraje hry, ale že musí být příkladem pro všechny.

Na závěr bych zmínila jednotlivé preference zaměstnanců na typ kancelářského prostředí. Zaměstnanci v rámci dotazníku měli možnost vyjádřit svůj názor, zda mají raději otevřené či uzavřené prostředí, součástí bylo i uvedení důvodu.



Obrázek 31. Jaký typ kanceláři preferujete? (Zdroj: vlastní)

Nadpoloviční většina preferuje více uzavřené kanceláře, jako důvod byl nejčastěji uváděn klid na práci s možností lépe se soustředit a v neposlední řadě také soukromí. Čistě otevřené kanceláře preferuje pouze 16% zaměstnanců, jejich důvody jsou hlavně lepší komunikace a přehled. Tento graf také naznačuje že otevřené prostředí spíše preferují manažeři a vedoucí než ostatní pracovníci. Téměř polovině manažerů (43%) vyhovují jak otevřené, tak uzavřené kanceláře. Uvádějí, že každé toto prostředí má jak své výhody, tak nevýhody.

Výkon

Jak jsem uvedla již na začátku, výkon pracovníků nelze posuzovat přímo (objektivně), podle množství a kvality vykonané práce, popřípadě četností chyb. Výkon tedy zhodnotím z pohledu ředitele firmy, který s ostatními zaměstnanci sdílí společný prostor, popřípadě jiných nepřímých měřítek výkonu (nemocnost).

Ředitel společnosti výkon pracovníků charakterizuje jako o „100%“ vyšší než tomu bylo v uzavřených kancelářích. K tomu ho vedlo hlavně zlepšení a zefektivnění komunikace, která probíhá napříč celým space roomem a rychlejší řešení problému v rámci celé pracovní doby, to také potvrdili sami zaměstnanci v dotazníku. Dalším ukazatelem vyššího výkonu je lepší přehlednost a organizace nad zaměstnanci. Dříve se nacházeli pracovníci v uzavřených kancelářích v 6 - ti patrech A1 a nebyl zde přehled o tom, kdo je

v práci a kdo není. Komunikace se vesměs omezovala na telefonní rozhovory. Často zaměstnanec nebyl k zastížení a to i přes to, že byl v práci. Nyní se stačí podívat skrz open space a je ihned vidět, zda je dotyčný na svém místě v práci a zda za ním mohou spolupracovníci jít a řešit, co potřebují. „Zapnutá obrazovka počítače alespoň signalizuje, že se dotyčný nachází v práci, jeho příchod pak snadno zaregistrují“. Za zvýšeným výkonem vidí i to, že zaměstnanci již nevyřizují soukromé záležitosti v pracovní době, jak tomu bylo dříve.

Na druhou stranu připouští, že pobyt v open space není lehký a často je potřeba „utéct pryč“. Jedním dechem však dodává, že to také přispívá k vyššímu výkonu. Obchodníci a nákupčí tak netráví většinu času u svého počítače v kanceláři, ale jezdí po dodavatelích a zákaznících a technici jsou více v terénu ve výrobních halách a řeší problémy tam, kde vznikají.

Za měřítko zvýšeného výkonu mohou považovat i to, že v uzavřených kancelářích pracovalo na 75 administrativních pracovníků. Vnitřní personální audit odhalil, že je dostačující mnohem méně zaměstnanců. Řada z nich se tedy propustila. V open space tak vykonává práci, na které se dříve podílelo přes 70 zaměstnanců pouze 40 z nich.

Nepřímým měřítkem výkonu je i míra nemocnosti. Ta se dle slov ředitele po přesunu do open space nijak nezměnila a vykazuje stále stejné hodnoty. Nezměnila se ani míra fluktuace pracovníků.

Vše výše zmíněné potvrzuje domněnku vedení firmy, tedy že přesun přispěje k vyššímu výkonu všech zaměstnanců.

4. Diskuse

Cílem mého výzkumu byla analýza pracovního prostředí open space a zhodnocení tohoto prostředí z hlediska vlivu na psychiku, což úzce souvisí s výkonností a spokojeností.

Prvotní otázkou mého výzkumu bylo vnímání změny pracovního prostředí. Nyní, s odstupem dvou let, se již většina nedívá na změnu jako na zcela negativní věc. Zaměstnanci se novému prostředí přizpůsobili a počáteční strach z neznámého je pryč.

Podmínku pracovního prostředí, kterou považují zaměstnanci za nejdůležitější, je hladina hluku v místnosti, která je neustále obklopuje. Na dalších pomyslných příčkách je světlo, soukromí, vzduch, teplo aj. Můj výzkum potvrdil teoretické poznatky a studie o otevřených kancelářích a prokázal, že zaměstnanci jsou často rušeni komunikací ostatních pracovníků a permanentní hladinou hluku v otevřené místnosti. Jediné opatření, které lze doporučit je zvýšit vzájemnou ohleduplnost a takt vůči ostatním. Pracovníci by také občas přivítali více soukromí na výkon práce.

Dále mohu říci, že se nijak neprokázala obava z nespokojenosti s velikostí pracovního místa, která se na jednoho zaměstnance výrazně zmenšila. Nové prostředí také poskytuje dostatek denního i umělého světla a i s teplotou v místnosti jsou pracovníci spokojeni. Pouze kvalita vzduchu při absenci klimatického zařízení je považována za zhoršenou. Klimatické podmínky v místnosti ale nijak negativně neovlivňují zdraví zaměstnanců.

Za velice pozitivní považuji zlepšení komunikace, a výrazně větší prostor pro možnost častější a dlouhodobější spolupráce a řešení problému včas všemi zainteresovanými. Analýza dotazníků prokázala, že spolupráce je nezbytnou a každodenní součástí a to hlavně v rámci celého space roomu. Uzavřené kanceláře tak neposkytovali dostatečný prostor pro kooperaci a efektivní komunikaci, která se více méně omezovala na telefonní rozhovory. Častější a efektivnější komunikace ve space roomech se neshoduje s výsledky americké organizace BOSTI. Ta vysoký stupeň uzavřenosti kanceláře považuje za efektivnější z hlediska častější a upřímnější diskuse. Zaměstnanci papírny však mají možnost využít ke komunikaci soukromí meeting roomu, myšlenka z obavy, že je někdo bude poslouchat je tedy neopodstatněná. I tyto kanceláře zde tak podporují komunikaci bez jakéhokoliv vyrušení a snadnou spolupráci bez kompromitace.

Také vzájemné vztahy na pracovišti považují za velice kladné. Ty jsou převážně založeny na bázi přátelství a tolerance. Samozřejmě jako v každé uzavřené společnosti se ani zde nelze vyvarovat občasným konfliktům, pomluvám či závisti. Bylo by však do budoucna dobré tyto konflikty řešit v soukromí uzavřených meeting roomů a ne před očima všech a to i nezúčastněných.

Překvapivé však byly výsledky vnímání kontroly. Pouze necelá čtvrtina pociťuje častou kontrolu své osoby. To považují za velice pozitivní. Člověk pod přísným dozorem podléhá častěji chybám a je ve svém jednání zbrklejší. Avšak žádná kontrola je také nežádoucí. Míru kontroly ve space roomech v JIP – Papírny Větrní, a.s. považují za mobilizující k vyššímu výkonu.

I přes nesporné výhody, zaměstnanci stále více preferují uzavřené kanceláře. To může být způsobeno mentalitou českých občanů, neboť po mnoho generací byli zvyklí na pohodlí soukromé kanceláře. K novým moderním přístupům jsou tak spíše nedůvěřiví.

V poslední řadě můj výzkum prokázal, že se zvýšila výkonnost pracovníků. Vedou mě k tomu nejen pádné argumenty ředitele společnosti, výsledky dotazníkového šetření a nemocnost, ale také to, že nyní stejnou práci, jako dříve v uzavřených kancelářích, vykonává o třetinu méně zaměstnanců.

Spokojenost v práci je ovlivněna řadou faktorů, jako je mzda, osobností faktory, práce sama a pracovní prostředí (fyzické podmínky práce, sociální klima...). Právě zhodnocení spokojenosti či nespokojenosti s pracovním prostředím bylo jedním z cílů mé bakalářské práce. Nespokojenost projeví hlavně s permanentní hladinou hluku a častým vyrušováním a občas i s nedostatkem soukromí. Naopak spokojeni jsou s fyzickými podmínkami práce, s velikostí pracovního místa, ale i sociální klima hodnotí pozitivně. Nelze tedy jednoznačně konstatovat, zda zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni s pracovním prostředím open space. Společnosti bych i do budoucna doporučila provádět anonymní výzkumy, které se zaměří na spokojenost se svým pracovním prostředím, neboť nespokojenost pracovníka negativně ovlivňuje jeho výkon.

Dalším cílem bylo zhodnocení výkonu pracovníků po přechodu do open space. Toto nové prostředí podporuje častou komunikaci, dává prostor pro častější a užší spolupráci a napomáhá i k rychlejšímu řešení problémů. Toto všechno se podílí na vyšším výkonu pracovníků. Pozitivně výkon hodnotí i ředitel společnosti. I ostatní nepřímá měřítka výkonu, jako nemocnost nijak neprokázala, že výkon se snížil.

I v dalších letech bych společnosti doporučila provádět šetření, která se zaměří na výkonnost pracovníků. Hlavně na to zda je efektivní komunikace a zda prostředí i nadále poskytuje dostatečný prostor pro spolupráci a řešení problémů.

Myslím, že zvolená metodologie byla pro můj výzkum dostačující. Jak jsem již uvedla, vedení firmy by se mělo i nadále zajímat o spokojenost a výkonnost svých zaměstnanců, nejlépe formou anonymních dotazníků.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza prostředí otevřených kanceláří z hlediska vlivu na psychiku. Posouzení výkonnosti a spokojenosti bylo hlavní součástí mého výzkumu. Za hlavní přínos mé práce považuji to, že není pouze shrnutím základních poznatků o této problematice, ale že je zde podrobněji rozvedena i aplikace těchto teoretických znalostí do praxe a ověření konkrétního fungování v dané firmě.

Obor psychologie práce charakterizuje jednotlivé aspekty pracovního procesu a jejich vzájemné souvislosti. Právě z těchto poznatků vychází i má teoretická část bakalářské práce. Nezbytnou součástí byly samozřejmě i výzkumy zahraničních organizací, věnující se prostředí open space. V České Republice jsem nenalezla žádnou zveřejněnou studii či výzkum zabývající se přímo problematikou open space kanceláří. Moji práci tak mohu považovat v tomto ohledu za jedinečnou.

Teoretická část posloužila jako základ pro část praktickou (metodologickou a analytickou). V konkrétní firmě jsem provedla empirický výzkum. Ten se zaměřil na společnost, kde 2 halové kanceláře sdílí 45 zaměstnanců. Výsledky naznačují, že i přes počáteční odpor proti otevřeným kancelářím je uspořádání v této konkrétní firmě efektivní.

Toto prostředí podporuje komunikaci, lepší organizaci a spolupráci a umožňuje dokonalý přehled. Nesmíme zapomínat ani na ekonomické výhody, jako je úspora místa a snížení režijních nákladů na provoz těchto kanceláří. Toto prostředí má však i řadu nevýhod. Nejvíce se zde projevila nespokojenost s neustálou hladinou hluku v místnosti a častým vyrušováním ze stran kolegů. To může negativně působit nejen na výkon, ale i na psychiku zaměstnanců. Otevřené kanceláře také neposkytují tolik soukromí, kolik by si sami pracovníci přáli. V této konkrétní firmě tedy nelze jednoznačně říci, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se svým pracovním prostředím.

Ve svém výzkumu jsem dále zkoumala výkonnost po přesunu z uzavřených do otevřených kanceláří. Prokázala jsem, že došlo ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Výzkum opírám hlavně o poznatky a zkušenosti vedení firmy, tedy o jejich subjektivní pohled na věc. Vyšší výkon však dokazuje i dotazníkové šetření. Sami zaměstnanci uvedli lepší komunikaci a častější a snazší kooperaci, které výkon výrazně ovlivňují.

I do budoucna bych tedy společnosti doporučila provádět detailnější výzkumy a šetření, která se zaměří nejen na spokojenost pracovníků, ale i výkon. Podrobněji prozkoumat, zda komunikace vedená v otevřeném prostředí je nejen častější, ale i

efektivnější. I nadále sledovat míru nemocnosti a fluktuace a posoudit výkon nejen pomocí subjektivních měřítek, ale i objektivně (množství vykonané práce). Lze také předpokládat, že postupem času se může měnit situace na pracovišti (častější pocit kontroly, zhoršující se vztahy na pracovišti, častější vyrušování). Je tedy potřeba neustále se ptát a zjišťovat přání, připomínky a požadavky zaměstnanců a včas na ně reagovat.

Soustavné zlepšování pracovního prostředí je v zájmu každého vyspělého podniku. Pouze prostředí, které na člověka působí pozitivně, zvyšuje jeho duševní pohodu, spokojenost a tak i kvalitu práce.

Open space kanceláře bych doporučila i jiným podnikům. Nesmí se však zapomínat, že ne pro všechny společnosti je toto uspořádání to nejlepší. Je důležité vzít v potaz mnoho faktorů a především ten lidský.

Literatura

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. [s.l.] : [s.n.], 1998. ? s. ISBN 80-85943-57-3.
- [2] HIRŠOVÁ, Miloslava. Manažerská Psychologie. [s.l.] : [s.n.], 2005. 99 s. Skripta VŠE. ISBN 80-245-0928-8.
- [3] KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Psychologie práce a řízení. [s.l.] : [s.n.], 2003. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [4] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. [s.l.] : [s.n.], 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [5] PROVAZNÍK, Vladimír, et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. [s.l.] : [s.n.], 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [6] ŠTIKAR, Jiří, et al. Psychologie ve světě práce. [s.l.] : [s.n.], 2001. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [7] Buffalo Organization for Social and Technological Innovation [online]. 2002 [cit. 2007-01-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.bosti.com/index.html>>.
- [8] Bydlení.cz [online]. 1999-2006 [cit. 2007-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://nabytek.bydleni.cz/clanek/OFFICE-LIFE-prijdte-se-inspirovat>>.
- [9] Facility management news [online]. 2004 [cit. 2007-01-21]. Dostupný z WWW: <http://www.facilitymanagementnews.cz/fm/archiv/clanek0607_2.htm>.
- [10] Healthcare design magazine [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.healthcaredesignmagazine.com/Past_Issues.htm?ID=1289>.
- [11] JIP - Papírny Větrní, a.s. [online]. 2000-2007 [cit. 2007-02-20]. Dostupný z WWW: <www.jip.cz>.
- [12] LAJČÍKOVÁ, A.. Syndrom nemocných budov [online]. 2006 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://www.szu.cz/chpnp/pages/education/syndrom_nemocnych_budov.pdf>.
- [13] National research council Canada [online]. 2004 [cit. 2006-12-21]. Dostupný z WWW: <http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/pubs/ctus/61_e.html>.

Přílohy

Příloha č.1 – Dotazník (Zdroj: vlastní)

Tento dotazník se zaměřuje na problematiku halových (open space) kanceláří. Jeho cílem je zjistit, jak se v tomto prostředí cítí jeho zaměstnanci.

Proto Vás s vědomím a se souhlasem ing. Dušana Grmolce prosím o vyplnění, popřípadě o Vaše názory. Velice děkuji za ochotu věnovat pár minut tomuto dotazníku i přes velkou pracovní vytíženost.

Celý tento dotazník je **zcela anonymní** a zjištěné informace budou sloužit jako podklad mé bakalářské práce zabývající se tématem open space kanceláří (space roomu). Správnou odpověď zaškrtněte (zakroužkujte, podtrhněte...), velice uvítám jakékoliv Vaše názory a připomínky.

1. Pohlaví

Muž *Žena*

2. Věk

18-29 *30 – 39* *40 – 49* *50 – více*

3. Dosažené vzdělání

4. Pracovní zařazení v rámci space roomu

administrativní pracovník, technik, prodejce ... *manažer (vedoucí úseku)*

5. Jak jste vnímal (-a) změnu pracovního prostředí z uzavřených kanceláří do space roomu?

velmi pozitivně *změna mi nevadila* *ze začátku negativně, nyní jsem si již zvykl (-a)*
přechod byl krok špatným směrem *nemohu posoudit*

6. Máte pro svoji práci ve space roomu soukromí?

ano *občas bych přivítal (-a) více soukromí* *ne*

7. Jste spokojen (-a) s velikostí pracovního místa (pracovní plochy, odkládacích ploch a skříněk)

ano, velmi *docela ano* *je mi jedno, jak je velké*
spíše ne *vůbec ne*

8. Jste spokojen (-a) s (stupnice 1– 5, 1 – velmi spokojen (-a), 5 – velmi nespokojen (-a))

množstvím světla v kanceláři ...

dostatkem kvalitního vzduchu (vlhkost, proudění) ...

teplotou na pracovišti ...

9. Seřad'te následující pracovní podmínky podle důležitosti, jaké jim přiřkládáte (stupnice 1 – 7, 1 – nejdůležitější, 7 – nejméně důležité)

hluk ... teplo ... soukromí ... vzduch ...

přístup k oknu ... světlo ... velikost pracovního místa ...

10. Pociťujete některé z následujících problémů (v dlouhodobějším měřítku)

(1. ano, často (denně) 2. někdy (několikrát týdně) 3. zřídka kdy 4. vůbec ne)

Bolest hlavy ... Únava ... Sucho v krku ... Dýchací potíže ...

11. Vnímáte hladinu hluku v místnosti, například bouchání dveří, tiskárny, kopírku, PC aj. a ruší vás při práci?

Ano, ruší mě při práci *Ano, ale neruší mě* *Málo kdy*

Nyní už ne *Nikdy jsem nevnímal (-a)*

12. Býváte často rušeni při své práci komunikací jiných pracovníků, vyrušováním telefonem, či návštěvami ostatních?

ano, často *několikrát za den ano* *většinou ne* *vůbec ne*

13. Hovoříte (komunikujete) v rámci space roomu častěji, než tomu bylo v uzavřených kancelářích?

O pracovních záležitostech, pracovních projektech ...

ano, komunikuji více *komunikuji stejně* *komunikuji méně*

O soukromých věcech

komunikuji více *komunikuji stejně* *komunikuji méně*

14. Odposloucháváte rozhovory ostatních a dovídáte se tak nové informace.

ano, nevidím na tom nic špatného *ano, ale odposlouchávám tajně*

občas něco zaslechnu *rozhovory ostatních mě nezajímají*

15. Vyžaduje vaše práce spolupráci s ostatními kolegy, se kterými sdílíte space room?

ano, často pouze občasná konzultace jen zřídka kdy vůbec ne
A to pouze v rámci jedné kóje v rámci celého space roomu

16. Je řešení problémů a pracovních záležitostí v space roomu snazší a rychlejší?

Ano, řešení je snazší a rychlejší ne, řešení není snazší a rychlejší

17. Označte slova (i více), která vystihují vztahy s ostatními kolegy v rámci celého open space:

přátelské rivalita (soutěživost) pomluvy závist konflikty
profesionální vztahí tolerance podezíravost jiné
(jaké?).....

18. Cítíte se být ve své práci kontrolováni a sledováni?

ano, tento pocit mám často občas ano spíše ne vůbec ne
Jestli ano, tak kým? nadřízenými kolegy nadřízenými i kolegy

19. Preferujete raději otevřené kanceláře nebo uzavřené kanceláře?

Preferuji otevřené kanceláře

Vyhovuje mi jak uzavřené, tak otevřené pracovní prostředí

Nezáleží mi na pracovním prostředí

Preferuji více uzavřené kanceláře

A proč?

Máte – li jakoukoliv připomínku či názor týkající se space roomu můžete ji napsat zde:

.....
.....
.....

Velice děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval (-a) tomuto dotazníku.

Eliška Bláhová blaho-el@fm.vse.cz

studentka VŠE Praha, Fakulta Managementu Jindřichův Hradec

**Příloha č. 2 - Projekt přechodu z uzavřených do open space kanceláří
(Zdroj: vlastní)**

Cíl projektu:

Přechod z uzavřených do open Space kanceláří za 3 měsíce (85 dní) za účelem snížení režijních nákladů na chod nových kanceláří

Dílčí cíle :

- přesun z šesti pater administrativní budovy do 2 halových kanceláří
-> snížení režijních nákladů na chod kanceláří o 52%
- zvýšení výkonnosti – vyšší motivace zaměstnanců a přehled manažerů nad chodem v open-space kancelářích dojde ke snížení přesčasů o 50% a dále o zvýšení výkonu o 15%
- zlepšení komunikace – snížení počtu telefonních hovorů v rámci firmy o 70%

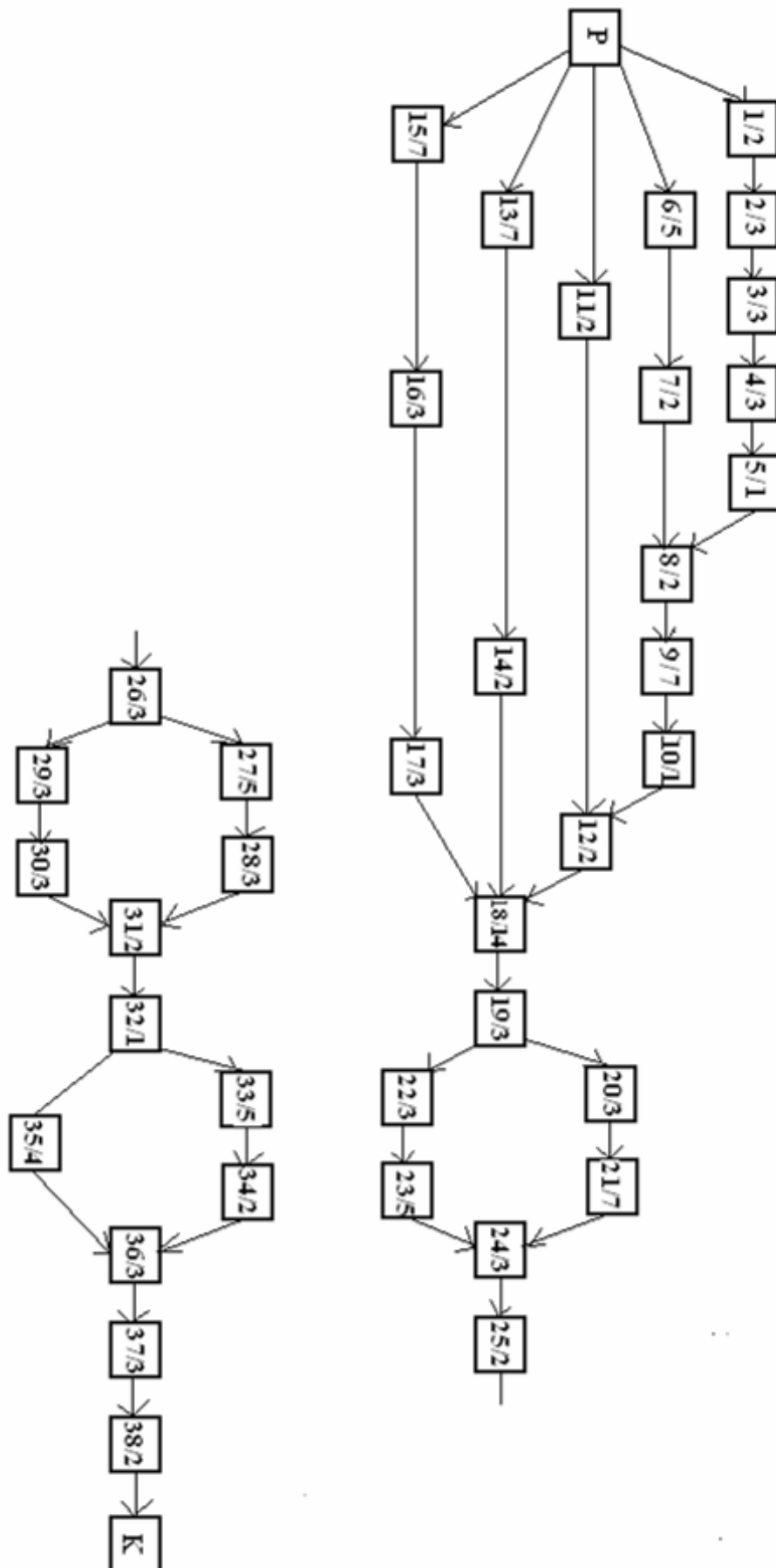
Dekompozice projektu

- A. Psychologické šetření
- B. Architektonický návrh
- C. Zahájení přestavby
- D. Rekonstrukce prostor
- E. Zavedení sítí
- F. Stěhování

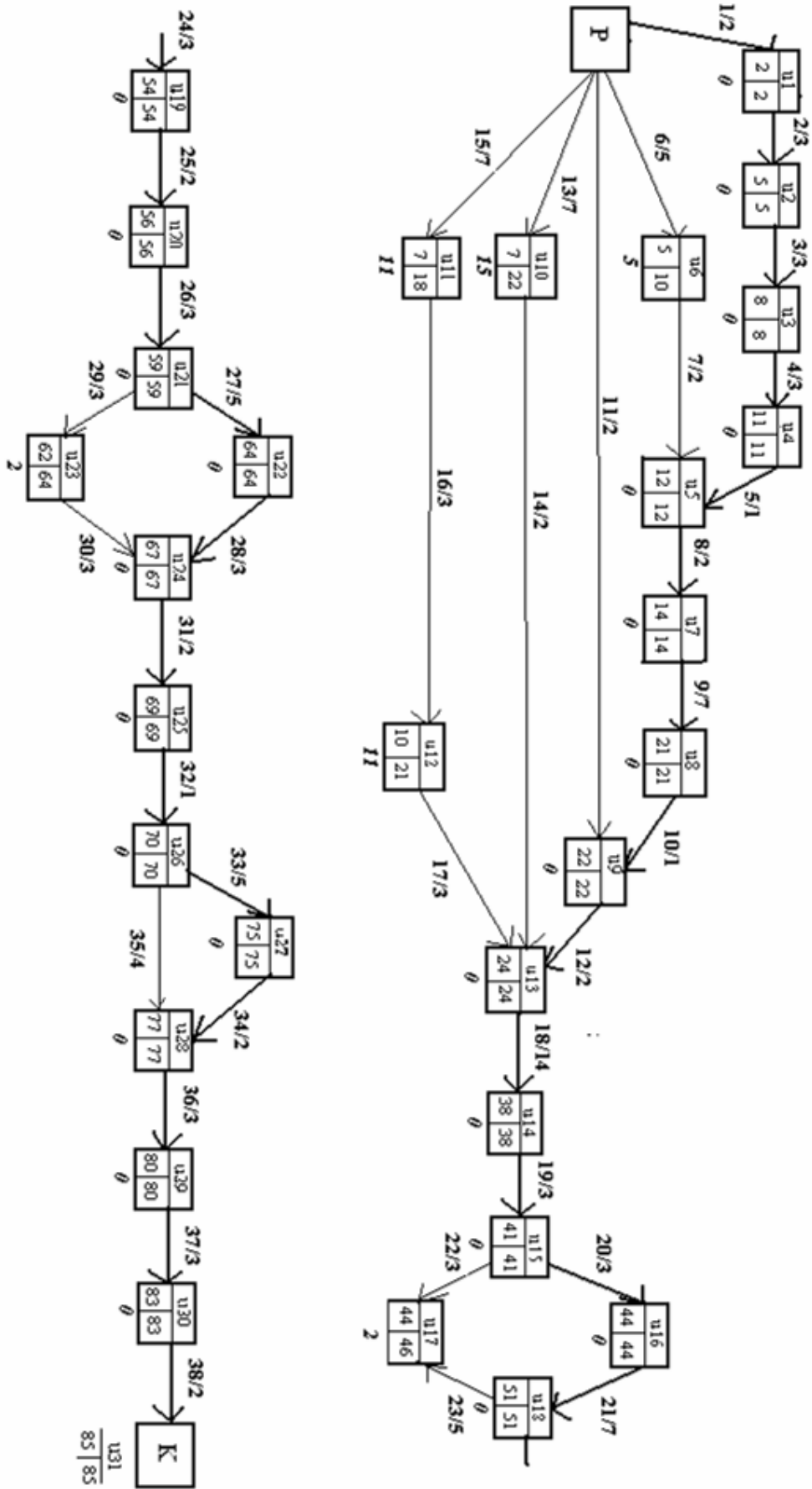
Definice činností vybraného projektu

Označení	Popis činnosti	Doba trvání	Předcházející činnost	Následující činnost
A. Psychologické šetření				
1	Výběr agentury provádějící šetření	2	P	2
2	Navrhnutí dotazníků	3	1	3
3	Samotné dotazování	3	2	4
4	Vyhodnocení získaných informací	3	3	5
5	Vystavění závěrečné zprávy	1	4	8
B. Architektonický návrh				
6	Výběr architektonické kanceláře	5	P	7
7	Zadání zakázky	2	6	8
8	Dodání podkladu + záv.zpr.	2	5,7	9
9	Vytvoření návrhů	7	8	10
10	Schválení návrhu vedením spol.	1	9	12
C. Zahájení přestavby				
11	Zajištění stavebního povolení	2	P	12
12	Vyjádření statika	2	10,11	18
13	Výběr stavební firmy	7	P	14
14	Zadání zakázky	2	13	18
15	Výběr dodavatelské firmy	7	P	16
16	Nákup materiálu	3	15	17
17	Dovoz materiálu	3	16	18
D. Rekonstrukce prostor				
18	Probourání překližek	14	12,14,17	19
19	Úklid a odvoz sutin	3	18	20,22
20	Rekonstrukce topení	3	19	21
21	Úpravu zdí a omítka	7	20	24
22	Úprava stropů	3	19	23
23	Úprava podlah	5	22	24
24	Pokládka koberců	3	21,23	25
25	Prosklení meeting roomů	2	24	26
26	Závěrečný úklid	3	25	27,29
E. Zavedení sítí				
27	Zavedení elek.rozvodů	5	26	28
28	Instalace klimatizace	3	27	31
29	Zavedení telef.sítí	3	26	30
30	Zavedení IT sítí	3	29	31
31	Kontrola funkčnosti	2	28,30	32
32	Kolaudace	1	31	33,35
F. Stěhování				
33	Rozmístění nábytku	5	32	34
34	Instalace nábytku	2	33	36
35	Instalace osvětlení	4	32	36
36	Rozmístění PC,Kopírek,scannerů	3	34,35	37
37	... Přesun tiskopisů,šanonů ...	3	36	38
38	Závěrečný úklid	2	37	K

Logický sled činností vybraného projektu



Sít'ový graf činností projektu



Kritická cesta = 85 dní

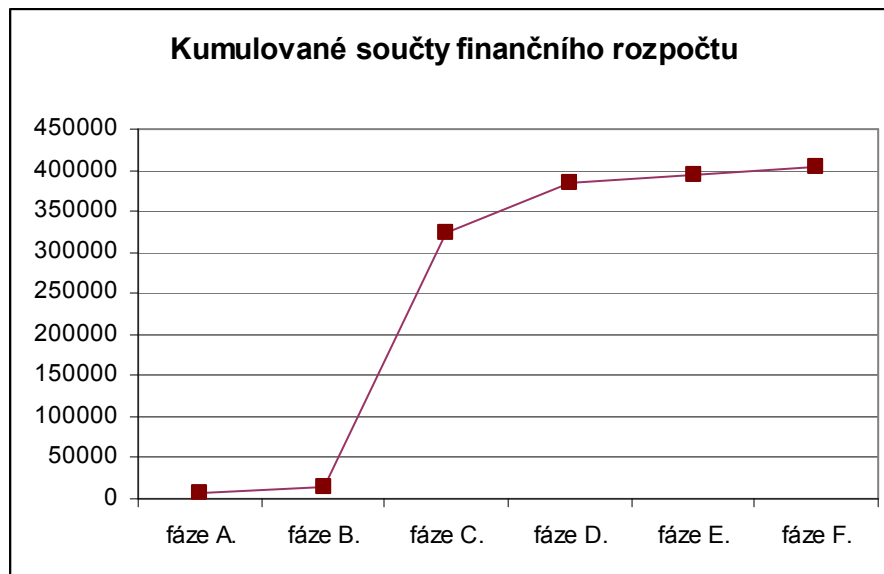
Kompetenční matice projektu

	Vedoucí projektu	Psycholog	Architekt	Obchodníci	Stavbyvedoucí	Dělníci	Elektrik.+ IT technik	Pomocná síla	Stěhováci	Finanční účetní	Vedení společnosti	Ostatní
A. Psychologické šetření												
1.	Ř			VP						VN	S	
2.		VP										
3.		VP										
4.	Ř	VP										
5.	Ř	VP									S	
B. Architektonický návrh												
6.	Ř			VP						VN	S	
7.	Ř			VP								
8.	Ř			VP								
9.			VP									
10.	Ř										VP	
C. Zahájení přestavby												
11.	VP										Ř	S-úřad
12.	Ř										S	VP-statik
13.	Ř			VP						VN	S	
14.	Ř			VP								
15.	Ř			VP						VN	S	
16.	Ř			VP						VN		
17.				Ř								VP-dopravce
D. Rekonstrukce prostor												
18.	S		VN		Ř	VP						
19.						Ř		VP				
20.						Ř		VP				
21.			VN			Ř		VP				
22.						Ř		VP				
23.						Ř		VP				
24.						Ř			VP			
25.			VN			Ř			VP			
26.						Ř			VP			
E. Zavedení sítí												
27.	S					Ř	VP					
28.						Ř	VP					
29.						Ř	VP					
30.						Ř	VP					
31.	Ř				VP						S	
32.	Ř										S	VP-kolaudátor
F. Stěhování												
33.	S		Ř						VP			
34.	Ř								VP			
35.	S		Ř				VP					
36.	S		Ř					VP				
37.	Ř								VP			
38.	Ř							VP				

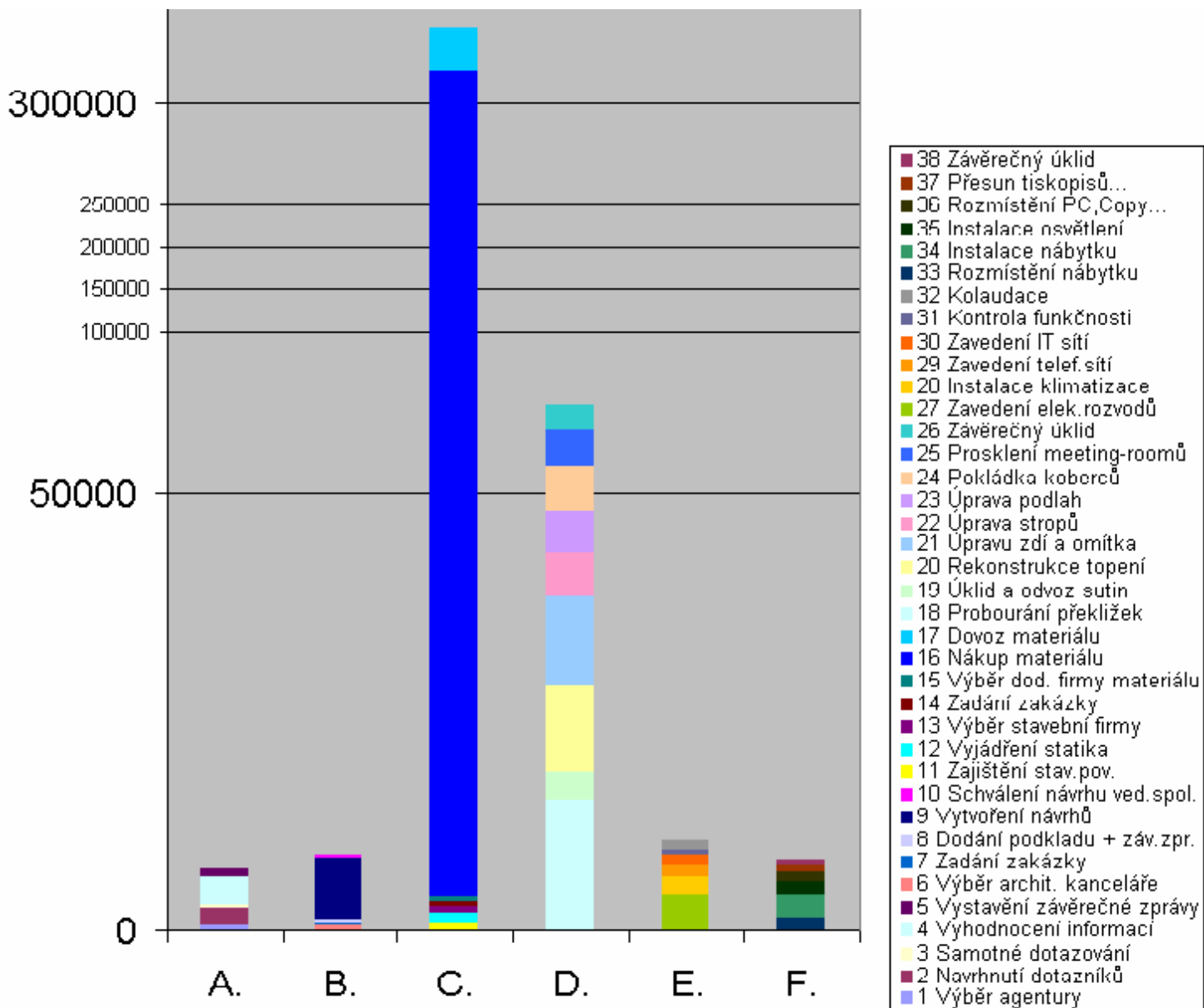
S – Schvalovací, Ř – řídicí, VP – věcně přímá (vykonávací), VN – věcně nepřímá

Finanční rozpočet projektu

	fáze A.	fáze B.	fáze C.	fáze D.	fáze E.	fáze F.	
A. Psychologické šetření							
1	Výběr agentury	500					
2	Navrhnutí dotazníků	2 000					
3	Samotné dotazování	500					
4	Vyhodnocení informací	3 000					
5	Vystavění závěrečné zprávy	1 000					
B. Architektonický návrh							
6	Výběr archit. kanceláře		500				
7	Zadání zakázky		500				
8	Dodání podkladu + záv.zpr.		200				
9	Vytvoření návrhů		7 000				
10	Schválení návrhu ved.spol.		300				
C. Zahájení přestavby							
11	Zajištění stavebního povolení		1 000				
12	Vyjádření statika		1 000				
13	Výběr stavební firmy		800				
14	Zadání zakázky		500				
15	Výběr dod. firmy materiálu		600				
16	Nákup materiálu		300 000				
17	Dovoz materiálu		5 000				
D. Rekonstrukce prostor							
18	Probourání překližek			15 000			
19	Úklid a odvoz sutin			3 000			
20	Rekonstrukce topení			10 000			
21	Úpravu zdí a omítka			10 000			
22	Úprava stropů			5 000			
23	Úprava podlah			5 000			
24	Pokládka koberců			5 000			
25	Prosklení meeting-roomů			4 000			
26	Závěrečný úklid			3 000			
E. Zavedení sítí							
27	Zavedení elek.rozvodů				4 000		
28	Instalace klimatizace				2 000		
29	Zavedení telef.sítí				1 500		
30	Zavedení IT sítí				1 000		
31	Kontrola funkčnosti				700		
32	Kolaudace				1 000		
F. Stěhování							
33	Rozmístění nábytku					1 500	
34	Instalace nábytku					2 500	
35	Instalace osvětlení					1 500	
36	Rozmístění PC,Copy...					1 000	
37	Přesun tiskopisů...					1 000	
38	Závěrečný úklid					500	
	Celkem jednotlivé fáze	7 000	8 500	308 900	60 000	10 200	8 000
	Kumulované součty	7 000	15 500	324 400	384 600	394 600	402 600



Grafické vymezení finančního rozpočtu projektu



Přínosy projektu, závěry

Open space kanceláře se poprvé objevily v 70. letech 20. stol. v USA. Staly se novým trendem ve výstavbě kanceláří a postupem času si je oblíbili i manažeři evropských firem. Projekt popisuje činnosti, které je nutno provést, aby se na kanceláře tohoto typu mohlo přejít.

Výsledky projektu se výrazně promítnou do činnosti celé firmy a to snížením režijních nákladů na chod open space kanceláří (z důvodu přesunu uzavřených kanceláří v 5-ti patrech administrativní budovy do 2 pater halových kanceláří) z toho vyplývá i celkové zlepšení komunikace jak na vertikální tak i horizontální úrovni (přispěje to ke snížení nákladů na telefonní hovory v rámci firmy) a dále zvýšení výkonnosti zaměstnanců (motivace pracovníků vyrovnat se ostatním, manažeři mají přehled nad činností všech zaměstnanců) – předpokládá se tak snížení přesčasů zaměstnanců.

Závěr: Možným problémem vyskytující se v těchto typech kanceláří může být případná neochota se přizpůsobit zcela novému prostředí a pro řadu „konzervativních“ zaměstnanců naopak může místo zmiňované zvýšené výkonnosti dojít ke zvýšení jejich stresu, poklesu jejich soustředěnosti a z toho vyplývající neefektivita práce. I tak se ale projekt jeví jako velice efektivní a je zde i jistá návratnost investic do vybudování těchto kanceláří.