

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce

Vybrané dilema v kultuře vybraného pracoviště

esej do kurzu Organizace a kultura osobních sociálních služeb(SPP803)

Doplňte konkrétní název práce – o jaký jde typ dilematu jde?

Vypracovala: **Silvie Banzetová** (UČO 111680)

Personální management a organizační rozvoj

magisterské (kombinované) studium

imatrikulační ročník 2009

Přednášející: **Pavel Horák**

Obsah

1. ÚVOD Cíl práce.....	3
2. Popis práce a charakteristik pracoviště KONKRÉTNĚ JAKÉHO?.....	3
2.1.Obecná charakteristika ČEHO A KDE?.....	3
2.2.Náplň práce KOHO A KDE?.....	4
2.3.Charakteristika pracoviště JAKÉÉHO, PRO KOHO A KDE?.....	4
3. Teoretická charakteristika daného dilematu JAKÉHO KONKRÉTNĚ?.....	4
4. Otázky umožňující indikovat přítomnost daného dilematu KONKRÉTNĚ JAKÉHO? a jeho řešení ve společnosti Extrapublishing.....	6
5. Řešení daného dilematu KONKRÉTNĚ JAKÉHO? a jeho význam pro pracovníky na vybraném pracovišti.....	7
6. Seznam Literatury ÚVOD A LITERATURA SE NEČÍSLUJE.....	7

1. Cíl práce

Cílem této práce je odpověď na otázku ***Jak jsou vedoucí pracovníci (majitelé) společnosti Extrapublishing zvyklí řešit dilemata mezi snahou jednostranně (monologicky) přehlížet argumentaci zaměstnanců, s nimiž jednájí o jejich žádostech a jejich zdůvodnění, a do jaké míry se snaží tuto argumentaci brát vážně, polemizovat s ní, nebo se jí snažit řešit tak, jak ji předestřel zaměstnanec, a jaký to pro ně má význam?***

2. Popis náplně práce a charakteristik pracoviště

2.1. Obecná charakteristika

Předmětem této eseje je **společnost** Extrapublishing s.r.o., pro kterou autorka již přes rok pracuje. Jedná se o společnost, jak již sám název napovídá, vydavatelskou. Předmětem její činnosti je „vyrábění“ IT magazínů Extra PC, Nejlepší PC rady a návody a populárně vědeckých, případně historických magazínů Svět, Příroda a Živá Historie. Mezi další činnost společnosti patří internetové magazíny extrahardware.cz, extranotebook.cz a extrawindows.cz.

Jedná se o **společnost** relativně mladou, neboť na trh vstoupila před necelými 3 roky právě s titulem Extra PC. Zároveň však lze říci, že se jedná o **společnost** poměrně úspěšnou, neboť se jí za dobu své existence podařilo vybudovat silnou pozici nejen na trhu IT magazínů, kde se je stabilně mezi trojicí nejprodávanějších titulů, ale i na trhu populárně vědeckém. Počtem zaměstnanců lze **společnost** řadit spíše mezi **společnosti** menší, neboť jejich počet, včetně externistů, nepřesahuje číslo 40.

Společnost má 4 spoluvlastníky, kteří se plně podílí na chodu společnosti a jsou zároveň jejími zaměstnanci. Pracovní pozice jsou v rámci společnosti relativně pevně vymezené, výjimku tvoří právě již zmínění 4 spoluvlastníci **Ivan Pospíšil, Pavel Pospíšil, Petr Broža a Libor**

Kříž ANONAMIZUJTE, DŮLEŽITÉ JSOU PROFESE A POZICE VE ZKOUMANÉ

ORGANIAZCI! . I oni sice mají teoreticky jasně vymezené pozice – hlavní účetní, obchodní ředitel pro tisk, publisher a obchodní ředitel pro internet, avšak v praxi dohromady tvoří i personální oddělení. Proto se v této práci nebudu zabývat personálním oddělením jako takovým, ale přímo vedením společnosti.

Jak jsem již řekla, náplň práce těchto 4 spoluvlastníků je na jedné straně jasně daná, na straně druhé se do ní prolínají ještě různé jiné pozice. V této práci se budu zabývat pouze dvěma složkami, jež jsou pro ni relevantní. Jedná se především o funkci personálního oddělení a funkci tvůrců obsahu a vzhledu vydávaných periodik.

2.2. Náplň práce

Náplní práce personální složky je nejen přijímání nových zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů, tvorba mzdy a její případné zvyšování, ale i řešení jednotlivých problémů týkajících se **lidského faktoru KONKRÉTNĚJI!** v rámci společnosti.

V rámci funkce tvůrců obsahu a vzhledu jednotlivých periodik je pak hlavní náplní práce snaha o vytvoření co nejzajímavějšího obsahu, nikoliv pouze z hlediska čtenářů, ale i inzerentů a co nejkvalitnější grafické zpracování s jasně identifikovatelným logem a líbivou titulní stranou.

2.3. Charakteristika pracoviště

Pracoviště společnosti se nachází v podkrovních prostorech obytného domu a tomu odpovídá i jeho rozloha, porovnatelná s prostory 5ti pokojového bytu. Centrální část je tvořena redakcí IT magazínů, zaměstnanci nazývanou „třída“, ze které se lze projít skrz redakci Extrahardware.cz a manažerskou kancelář do „sborovny“, tedy kanceláře vedení. Již samotné neoficiální názvy napovídá mnoho o rozhodovacích vzorcích uplatňovaných ve společnosti. Atmosféru ve společnosti lze charakterizovat jako neformální, přátelskou, procházející napříč všemi pomyslnými stupni hierarchie. Kolektiv je relativně mladý, průměrný věk se pohybuje kolem třiceti let. Problém nastává v momentě, kdy je zapotřebí vyřešit situaci, v níž se prosazují rozdílné názory na určitou otázku mezi vedením a řadovými pracovníky.

3. Teoretická charakteristika daného dilematu

Tato práce se snaží najít odpověď na otázku, které zní: Jak jsou vedoucí pracovníci (majitelé) společnosti Extrapublishing zvyklí řešit dilemata mezi snahou jednostranně (monologicky) přehlížet argumentaci zaměstnanců, s nimiž jednájí o jejich žádostech a jejich zdůvodnění, a do jaké míry se snaží tuto argumentaci brát vážně, polemizovat s ní, nebo se jí snažit řešit tak, jak ji

předestřel zaměstnanec, a jaký to pro ně má význam? Jak je tedy zřejmé, zabývá se dilematem mezi monologickým a dialogickým přístupem. Co však tato slova znamenají?

V případě monologického přístupu „se pracovník dívá na klienta a jeho situaci jako na objekt, je přesvědčen o tom, že jeho vlastní představa o klientovi a jeho situaci je objektivně platná, a nepředpokládá, že by jeho výklad mohl být předmětem diskuze.“¹ **V TEXTU BYSTE MĚLA VYUŽÍVAT PRIMÁRNÍ ZDROJOVÉ LITERAURY!**

Druhým typem je přístup dialogický, který se od monologického liší tím, že „v jeho rámci považuje pracovník své vlastní pojetí situace za rovnocenné s představou klienta. Jeho i svoje vymezení bere vážně a obojí považuje za možný předmět diskuze. Chápe klienta jako komunikačního partnera a usiluje o vzájemné porozumění.“²

Jinými slovy, hlavním rozdílem mezi oběma přístupy je optika, jakou nahlíží pracovník na klienta, zdali je ochoten považovat klienta za rovnocenného partnera a diskutovat s ním o problému, či zdali uplatňuje postoj, kdy pouze jeho způsob nahlížení na problém je ten správný.

Dalšími důležitými pojmy jsou kontrola a pomoc. Kontrola může být vysvětlena jako snaha pracovníka měnit něco, co klient měnit nechce. „Kontrolu si klient neobjednal.“³ Pomoc naopak „spočívá v podpoře změny, kterou si klient objednal a kterou očekává.“⁴ S pomocí je pak spojen dialog, respektive dialogický přístup. Aby mohl pracovník klientovi účinně pomoci, musí nejprve porozumět klientově definici problému, případně se s ním na definici problému dohodnout. Z toho také vyplývá, že kontrola je blízká monologickému přístupu, neboť zde není potřeba diskuze s klientem, stačí pouze pracovníkovo pojetí daného problému.

Moc, autorita, přidělená autorita a přirozená autorita jsou již posledními pojmovými kategoriemi, kterým se budu v rámci této práce věnovat. Moc, je spojena s monologem a představuje „schopnost způsobit takovou změnu chování klienta, která odpovídá záměrům pracovníka.“⁵

¹ MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

² MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

³ MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

⁴ MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

⁵ MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

Oproti tomu autorita pracovníka „spočívá v přesvědčení klienta, že když jej pracovník chce ovlivnit, jeho snaha je oprávněná a díky tomu může být úspěšná.“⁶ Vztah mezi mocí a autoritou lze charakterizovat tak, že autorita je momentálně nerealizovanou mocí. V případě dialogu je zapotřebí, aby oba, jak klient, tak pracovník, uznávali autoritu toho druhého. Monologický přístup počítá pouze s autoritou pracovníka.

Autoritu jako takovou lze následně rozdělit na dvě podskupiny. První z nich je autorita přidělená, která spočívá v uznání postavení, a s ním spojenými pravomocemi, v rámci organizace. Druhý typ, přirozená autorita je pak hůře definovatelná, neboť je spojena s osobními kvalitami jedince, „je to autorita moudrého, zkušeného, vzdělaného, vstřícného, důsledného nebo obětavého člověka, kterou lidé očekávající pomoc spontánně akceptují.“⁷

Chybí zde souhrnná tabulka obsahující vybrané dilema a jeho charakteristiky v dílčích dimenzích, pro které v následující části textu hledáte vhodné indikátory/ukazatele!

4. Otázky umožňující indikovat přítomnost daného dilematu a jeho řešení ve společnosti Extrapublishing

Z čeho lze usoudit, že se v této organizaci nachází dilema mezi monologickým a dialogickým přístupem? Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost vydávající magazíny, která zaměstnává nejen redaktory a šéfredaktory, ale i manažery a produkci, je jasné, že každodenní, drobné problémy, týkající se obsahu některého z čísel jsou nezbytná. Dobrou ukázkou přítomnosti dilematu mezi monologickým a dialogickým přístupem je právě způsob komunikace o obsahu čísla. Šéfredaktor má určitou představu a stejně tak hlavní **Publisher**. Zdali bude uplatněn jeden či druhý přístup značně záleží na tom, o jaké konkrétní téma se jedná. Publisher má například velmi rád vesmír a vše co se jej týče, proto, když šéfredaktor navrhl vyřazení článku o vesmíru z jednoho, a přesunu do následujícího čísla, byl tento návrh tvrdě zamítnut, bez možnosti jakékoliv debaty. V jiném případě, pokud redaktor či šéfredaktor přijde s návrhem na novou rubriku, či zajímavý článek, je návrh mezi nimi prodiskutován a následně přijato rozhodnutí, které vzešlo z diskuze.

⁶MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 90.

⁷ MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019, s. 92.

Další oblastí, kde lze sledovat přítomnost daného dilematu je způsob řešení problémů.

V některých situacích se uplatňuje spíše monologický přístup (při vytváření finální podoby titulní stránky je slovo obchodního ředitele pro tisk rozhodující, nelze o něm diskutovat a velmi často se stane, že v den uzávěrky je obchodní ředitel schopen i hodinu vymýšlet jiný odstín titulní strany, neboť se mu současná podoba nelíbí), jindy naopak funguje přístup dialogický (potřeba nenadálého volna z osobních důvodů). Bohužel však nikdy není jasné, kterého přístupu bude pro kterou situaci využito. Rozhodnutí ohledně toho, který přístup využít, závisí vždy na majitelích společnosti a jejich momentálním rozpoložení. Tato dvojznačnost a nejistota týkající se toho, jak bude konkrétní problém v danou chvíli řešen, často vedou k nepochopení, neshodám a otálením se sdělením žádosti či problému.

Dalším indikátorem je způsob, jakým je zajišťován vliv majitelů na jednání zaměstnanců. Na straně jedné proto není problém domluvit se, že ten který zaměstnanec bude určitou dobu pracovat z domova, avšak na straně druhé, jsou jednotliví zaměstnanci povinni akceptovat jakékoliv rozhodnutí ze strany jednoho z majitelů, bez možnosti diskuze o rozhodnutích. Za příklad zde uvedu náhlé rozhodnutí o změně volné pracovní doby na pracovní dobu pevnou. I přesto, že vzhledem k povaze podnikání společnosti Extrapublishing bylo toto rozhodnutí po měsíci staženo, neboť se ukázalo být absolutně nevhodným pro plynulý chod redakce, bylo jej v době zavedení nutno od druhého dne bezpodmínečně akceptovat a to i jednotlivci, kteří předtím měli schválenou práci z domova.

Problematická je taktéž netransparentnost výměru mzdy na obchodnických pozicích. Od začátku roku 2009, kdy se začaly, kvůli předpokládaným dopadům ekonomické krize, projevovat snížené rozpočty firem na reklamu v médiích, zvýšil obchodní ředitel pro tisk (fungující i jako plánovač inzertních plánů) finanční limity, které mají být splněny v rámci jednotlivých čísel magazínů. Nejen, že se zachoval opačně, než jaké byly tendence trhu, ale zároveň obchodníkům dvojnásobně zvýšil jejich osobní plán, který musí měsíčně splnit. Vzhledem k tomu, že tento plán byl reálně nesplnitelný (obchodníci jsou 4 a osobní plán byl nastaven tak, že jeden obchodník měl sám splnit 80% reálného obratu společnosti) a obchodníci jsou placeni částečně i z provizí za splnění osobního plánu i plánu čísla, klesly obchodníkům v průběhu jednoho měsíce mzdy, při plnění stejného objemu, i o 15 000Kč. Plán inzerce, i osobní plán je stanoven obchodním ředitelem, který jej, i přes četné stížnosti ze strany obchodníků, odmítá změnit i o jeho změně diskutovat.

- Mají zde být konkrétní otázky 1. indikující přítomnost dilematu na pracovišti a 2. způsoby jeho řešení

- Vytvořte otázky do plně standardizované podoby, jako byste se ptala toho kterého konkrétního pracovníka (v reálu by byly otázky nestandardizované, ale mi tuto možnost zde nemáme), abyste nezískala otevřené, nekonkrétní – či naopak příliš specifické odpovědi (např. „kolik“, „jak“ apod.) a já

nejjistil, kam přímo směřujete (v reálu by byly otázky nestandardizované, ale my zde tuto možnost z pedagogických důvodů zanedbáváme)

5. Řešení daného dilematu a jeho význam pro pracovníky na vybraném pracovišti

Řešení dilematu mezi monologickým a dialogickým přístupem v rámci společnosti
Extrapublishing není v současné době reálné. Když vedoucí pracovníci společnosti stojí před zjevným dilematem, který z obou přístupů využít, vzhledem k neexistenci ustálených typů rozhodovacích přístupů, pro tu kterou situaci (například: dialog při konzultaci témat do dalšího čísla s šéfredaktorem, monolog ohledně grafického vzhledu čísla či dialog ohledně nastavené výše plánu), náhodně vyberou jednu z variant, která je jim v dané situaci. Vzhledem k tomu, že tento stav ve společnosti panuje již od jejího založení a zaměstnanci si na něj svým způsobem zvykli, stalo se z něj dilema latentní. Pracovníci by však jistě ocenili jasnou rozhodovací strukturu, která by je nenechala v nejistotě ohledně toho, jakým způsobem bude probíhat rozhodnutí i o tom nejbanálnější problému či žádosti.

6. Použitá literatura

MUSIL, Libor. "Ráda bych Vám pomohla, ale--" : dilemata práce s klienty v organizacích. Libor Musil. Vyd. 1. Brno: Marek Zeman, 2004. 243 s. ISBN 8090307019.