

	Co splněno (PLUSY)	Co nesplněno (MINUSY)
Formální náležitosti k celému textu		
Název práce (typ dilemat a místo zjišťování)	úplný X	neúplný nebo chybí X
Citace v textu (např. Vacek 1997: 192)	přítomny X	chybí X
Plynulost vět	dostačující 1 2	nedostačující 3 4 5
Část „Úvod“		
Název podkapitoly	správný X	chybný nebo chybí X
Cíl práce	konkretizovaný 1 2	nedostatečně specifikovaný 3 4 5
Zdůvodnění volby tématu	je přítomné X	chybí X
Způsob naplnění cíle	uveden X	neuveden X
Část „Charakteristika konkrétního pracoviště organizace v dané lokalitě/regionu“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný/jakého a kde? X
Pracovníci, u kterých bude dilema zkoumáno	specifikováni X	nespecifikováni X
Charakteristiky klientů	dostatečné X	nedostatečné X
Charakteristiky pracovníků	dostatečné X	nedostatečné X
Část „Teoretické vymezení konkrétního dilematu“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný/konkrétně jakého? X
Charakteristiky vybraného dilematu podle literatury	dostatečné 1 2	nedostatečné 3 4 5
Tabulka shrnující informace o dilematu	přítomna X	nepřítomna X
Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný X
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny X	nepřítomny X
Formulace otázek ve standardizované podobě (s využitím formy „Vy“)	dostatečná 1 2	nedostatečná 3 4 5
	dvouhlavňové ot. nezacílené/obecné ot. neprovázané s konceptem dilematu	X X X
Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“		
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné 1 2	nedostatečné 3 4 5

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE zatím D

Dilema jednostrannosti nebo symetrie ve vztahu se zaměstnancem v kultuře firmy IT Technologie, Brno

SPP803 Organizace a kultura osobních sociálních služeb

**Martina Klimešová
102815**

Vyučující: PhDr. Pavel Horák, Ph.D.

Datum odevzdání: 25. 4. 2009

Fakulta sociálních studií MU,
2008/2009

OBSAH:

I. ÚVOD	4
II. NÁPLŇ PRÁCE A CHARAKTERISTIKY PRACOVISTĚ	4

III. TEORETICKÁ CHARAKTERISTIKA DILEMATU JEDNOSTRANNOSTI NEBO SYMETRIE VE VZTAHU SE ZAMĚSTNANCEM	5
IV. OTÁZKY SLOUŽÍCÍ K IDENTIFIKACI PŘÍTOMNÉHO DILEMATU	7
V. ŘEŠENÍ DILEMATU A JEHO VÝZNAMU PRO PRACOVNÍKY NA VYBRANÉM PRACOVIŠTI.....	8
VI. POUŽITÁ LITERATURA.....	9

I. ÚVOD

Tématem tohoto textu je zabývat se problematikou dilematu jednostrannosti nebo symetrie ve vztahu s klientem (zaměstnancem) u pracovníků společnosti IT Technologie (fiktivní název pro účely této práce, dále jen IT), jež sídlí ve městě Brně. Cíle této práce jsou, jak pracovníci personálního oddělení společnosti IT jednájí se zaměstnanci firmy, zda preferují spíše monologický či dialogický přístup v rámci jednání a komunikace se zaměstnanci konkrétněji řečeno jak pracovníci personálního oddělení ve společnosti IT Technologie obvykle řeší dilema mezi jednostranným („monologickým“) přehlížením názorů zaměstnanců, s nimiž jednájí, a do jaké míry se snaží jejich názory (případně argumentaci) brát vážně, diskutovat o nich nebo se snažit danou záležitost řešit tak, jak ji vidí zaměstnanec, a jaký to má pro ně význam?“

II. NÁPLŇ PRÁCE A CHARAKTERISTIKY PRACOVIŠTĚ

Společnost IT Technologie působí na trhu s produkty na ochranu dat od roku 1991. Poskytuje komplexní nabídku bezpečnostního software domácím uživatelům počítačů, ale stejně tak i malým či velkým firmám. Samozřejmostí je pro zaregistrované uživatele komerčních verzí možnost využití profesionální technické podpory, která pracuje v nepřetržitém provozu. Společnost tedy vyvíjí, propaguje a prodává bezpečnostní software. Náplň práce je v rámci jednotlivých oddělení velice odlišná. Na oddělení vývoje a virové analýzy se produkt vyvíjí a zkoumají se zde škodlivé kódy, oddělení technologie zajišťuje webové stránky, e-shop a taky zajišťuje podporu mezi zaměstnanci firmy. Oddělení obchodu se zabývá prodejem produktu jak na českém trhu, tak i na trzích zahraničních, kam se firma snaží proniknout. Oddělení marketingu zajišťuje propagaci výrobku v ČR i v zahraničí a v neposlední řadě finanční oddělení dohlíží na celkovou finanční situaci uvnitř firmy i mezi jejími pobočkami v zahraničí.

Česká pobočka společnosti má zhruba 300 zaměstnanců a stále se poměrně rychlým tempem rozrůstá, což na personální oddělení klade značné nároky, protože každým dnem musí zpracovat desítky životopisů od uchazečů o práci. Personální oddělení v této firmě představují čtyři pracovníci a to: HR ředitel, dva HR generalisté a jeden HR asistent. Jelikož do nedávné doby personální oddělení v této firmě téměř neexistovalo, má před sebou momentálně plnou řadu úkolů, které postupně plní. Jedním z nich je právě přístup ke svým

zaměstnancům. V současné situaci neexistují téměř žádná pravidla pro vzájemnou komunikaci či případné řešení nastalých problémů uvnitř organizace a vše se řeší spíše intuitivně.

Problematika jednostranného či symetrického jednání se zaměstnanci tedy vyplývá právě ze situace, kdy HR oddělení je v situaci, kdy je nuceno zavádět spoustu nových pravidel (směrnic, nařízení, doporučení, atd.) v rámci firmy, ve které nic z toho původně nebylo. Z určitého úhlu pohledu si HR oddělení vůbec nemůže dovolit jakýkoliv symetrický vztah se zaměstnanci, jelikož pravidla, která vydávají, jsou závazná pro všechny (jsou schválena CEO firmy). Na druhé straně by personální oddělení alespoň částečně mohlo vycházet potřebám zaměstnancům a zajímat se o jejich názory a potřeby.

Spousta opatření je vydávána bez přihlídnutí k názorům, postojům a zájmům pracovníků ve firmě. Nová pravidla jsou implementována shora dolů, při čemž pohled „ze zdola nahoru“ je zcela opomíjen. Návrhy nových opatření jsou diskutována pouze s vedoucími pracovníky, tj. vedoucími jednotlivých oddělení, kteří nejsou osobně v přímém styku s běžnými pracovníky a prakticky tak moc nevědí o jejich každodenních pracovních záležitostech.

III. TEORETICKÁ CHARAKTERISTIKA DILEMATU JEDNOSTRANNOSTI NEBO SYMETRIE VE VZTAHU SE ZAMĚSTNANCEM

Dilema jednostrannosti, nebo symetrie ve vztahu se zaměstnancem neboli jinými slovy „monolog“ a „dialog“ se zaměstnancem (klientem) se zabývá střetem mezi kontrolou a autoritou na jedné straně a péčí, podporou a pomocí na straně druhé (Laan, 1998, s. 229 IN Musil, 2004, s. 90). Touto problematikou se zabývá i Laan (1998, cit dle Musil, 2004, s. 90), kdy při situaci „monologu“ se pracovník dívá na klienta jako na objekt a předpokládá, že jeho představa o situaci klienta je objektivně platná, v případě dialogického přístupu naopak pracovník vnímá klienta a jeho představu o své situaci jako rovnocennou.

Dle Musila (2004, s. 92) může pracovník vůči klientovi uplatňovat dva typy autority a to přidělenou autoritu, která spočívá v uznání vlivu, který plyne z postavení pracovníka v organizaci a přirozenou autoritu, jež je založena na osobních kvalitách pracovníka – moudrého, zkušeného, vzdělaného, vstřícného člověka. Přidělená autorita je podmíněna určité jednostranné převahy pracovníka, která je dána především přístupem ke zdrojům, které klient potřebuje. Tuto autoritu nemusí pracovník vytvářet a usilovat o ni, má ji automaticky jako zaměstnanec určité organizace a může ji také jednostranně uplatňovat. S přirozenou autoritou

je to ale poněkud jinak. Pracovník o ni musí od začátku usilovat a to přináší do vztahu s klientem vzájemnost a symetrii.

	Dilema - přístupy	
Znaky dilematu	Monologický přístup	Dialogický přístup
způsob komunikace s klientem	pracovník má vlastní představu o klientovi a o jeho situaci, nepředpokládá diskusi	pracovník své vlastní a klientovo pojetí situace považuje za rovnocenné, předpokládá diskusi
	klient je vnímán jako objekt	klient je vnímán jako komunikační partner
způsob řešení problémů	pracovník řeší problém, jehož držitelem je on sám, posuzuje problém pouze ze svého vlastního hlediska	pracovník pomáhá řešit problém, jehož držitelem je klient
	pracovník klienta kontroluje	pracovník klientovi pomáhá
	snaha pracovníka měnit něco, co klient měnit třeba ani nechce	pracovník pomáhá klientovi ve změně, kterou si objednal a kterou očekává
způsob zajišťování vlivu na jednání klientů	přidělená autorita - vliv plynoucí z postavení pracovníka v organizaci, klienti jsou nuceni pracovníka akceptovat	přirozená autorita - vliv plynoucí z a osobnostních kvalit, klienti ho mohou akceptovat
	pracovník ovlivňuje klienta	klient a pracovník se navzájem ovlivňují
	pracovník počítá pouze s existencí své autority	pracovník i klient uznávají autoritu toho druhého
	jednostranná převaha pracovníka (má možnost zpřístupnit klientovi zdroje)	pracovník musí o autoritu usilovat, pracovník ani klient nemá převahu
	pracovník si vynucuje přizpůsobení klienta	pracovník se s klientem domlouvá případné přizpůsobení se klienta
	pracovník očekává jednostranné přizpůsobení klienta	
úloha pracovníků při zprostředkování rovnováhy mezi očekáváním sociálního prostředí a klientem	pracovníci klienta považují za viníka vlastních potíží	pracovníci klienta považují za oběť tlaku očekávání prostředí
	pracovníci klienta učí, jak vyhovět očekávání prostředí	pracovníci klienta učí, jak vzdorovat očekávání prostředí
	pracovníci vidí zdroj klientových potíží v nedostatku jeho přizpůsobivosti	pracovníci vidí zdroj potíží v nespravedlivém řádu společnosti
	pracovníci se snaží o výchovu klienta (v jeho problematické socializaci)	pracovníci se snaží klienta naučit, jak čelit nespravedlivému nátlaku
myšlení sociálního pracovníka	deduktivní myšlení - pracovník se snaží ovlivnit situaci klienta, jejíž obraz vyvodil ze svých ustálených představ (nebo předsudků) o ní	induktivní myšlení - pracovník porovnává své představy s individuální životní situací klienta

Zdroj:

IV. OTÁZKY SLOUŽÍCÍ K IDENTIFIKACI PŘÍTOMNÉHO DILEMATU

Pro toto dilema je mimo jiné příznačné váhání, zda je přiměřené připouštět, že na zaměstnancově chápání řešené situace je něco pravdy, či zda povaze řešené situace rozumí vždy lépe HR pracovník a pohled zaměstnance tak není nikdy zcela přiměřený. Můžeme si tedy klást tuto otázku: „Podle čeho je možné poznat přítomnost monologického nebo dialogického způsobu řešení situací?“ Mezi příznaky můžeme zahrnout například:

- Nepřítomnost názoru pracovníků při tvorbě nových směrnic, nařízení a doporučení, kterými se zaměstnanci ve firmě musí řídit.
- Rozmluvy HR pracovníků o tom, že názory a hlasy jednotlivých zaměstnanců pro ně nejsou přínosné.
- Situace, kdy pracovníci personálního oddělení nevstupují do dialogu s řadovými pracovníky ve firmě, ale pouze s výše postavenými vedoucími pracovníky.
- Nezájem HR pracovníků o názory napříč firmou – všechna opatření jsou tvořena tzv. „z vrchu“.
- Nezájem a rezignace samotných zaměstnanců na dialog s pracovníky HR oddělení, který plyne z předchozího odmítavého postoje personálního oddělení, případně ze zkušenosti, že jejich názor na danou situaci / oblast stejně nic nezmění.
- Situace, kdy HR pracovníci řeší, zda je možno zaměstnancům věřit, či je nutné si jejich názory a komentáře ověřovat u nadřízeného pracovníka.
- Pracovníci personálního oddělení mají vlastní názory na to, co je pro zaměstnance nejlepší, existující problémy v organizaci posuzují zejména ze svého úhlu pohledu.

Z výše uvedených „příznaků“ vyskytujících se ve společnosti IT Technologie můžeme vyvodit následující otázky, které nám umožní lépe rozpoznat, zda se na tomto pracovišti vyskytuje a jak se projevuje výše popsané dilema (monologický v. dialogický přístup k zaměstnancům / klientům):

- Zajímají se pracovníci personálního oddělení o názory a podněty ze strany řadových pracovníků při tvorbě nových směrnic v rámci společnosti? **ok**
- Mohou zaměstnanci bez obav přijít za pracovníky personálního oddělení s vlastními podněty s tím, že jejich názory budou brány v potaz a nebudou „smeteny ze stolu“ jako nepodstatné? **ok**

- Diskutují pracovníci personálního oddělení i s řadovými pracovníky? **Příliš otevřená/nezacílená otázka**
- Dávají pracovníci personálního oddělení možnost běžným pracovníkům projevit svůj názor a přijít s vlastními podněty např. formou dotazníků napříč firmou? **ok**
- Mají řadoví pracovníci vůbec chuť se zapojovat do dialogu s pracovníky personálního oddělení? (Po předchozích negativních zkušenostech, chci poukázat na to, že u většiny pracovníků již byla kompletně potlačena chuť k něčemu se vyjadřovat, případně poukazovat na existující problémy, protože tato snaha stejně nikam nevedla). **ok**
- Domnívají se pracovníci personálního oddělení, že zaměstnanci by jim mohli být nápomocní při řešení existujících problémů a tvoření pravidel pro jejich lepší zvládnání? **Příliš otevřená/nezacílená otázka**

V. ŘEŠENÍ DILEMATU A JEHO VÝZNAMU PRO PRACOVNÍKY NA VYBRANÉM PRACOVIŠTI

Řešení dilematu mezi monologickým a dialogickým přístupem ve společnosti IT Technologie spočívá především v umožnění pracovníkům vyjádřit svůj názor k existujícím problémům a také v možnosti se aktivně podílet na tvorbě některých vnitřních opatření **proč? = význam uvedený v cíli práce**. Jelikož z kapacitních, časových a jiným důvodů je zhruba nemožné, aby pracovníci personálního oddělení vstupovali do dialogu se všemi zaměstnanci firmy, mohou využívat např. různých „přichystaných“ dotazníkových šetření či anonymních anket, pomocí kterých by zjistili názory většího množství pracovníků v relativně krátké době (lze uskutečnit např. formou e-mailových dotazníků, případně využít firemní intranet apod.)

Nemožnost zaměstnanců alespoň částečně se podílet, případně projevit svůj názor na personální problematiku ve společnosti totiž vede k úplné rezignaci zaměstnanců a také ke špatnému přijímání nově vytvářených pravidel. Samozřejmě, že personální oddělení se nikdy nemůže zavděčit všem, ale může se alespoň pokusit dát zaměstnancům pocit, že něco mohli částečně ovlivnit. Zaměstnanci pak nová pravidla budou přijímat mnohem snadněji.

VI. POUŽITÁ LITERATURA

MUSIL, L.: „Ráda bych Vám pomohla, ale ...“ Dilemata práce s klienty v organizacích. Marek Zeman, Brno 2004.

LAAN, G.: Otázky legitimace sociální práce. Albert – ZSF OU, Boskovice – Ostrava 1998.

LIPSKY, M.: Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation, New York 1980.