

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra andragogiky a personálního řízení**



FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITY KARLOVY  
V PRAZE

Martina Řehořová

**Problém nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině**

The Problem of inadequate social adaptation of the individual in the working group

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

**Vedoucí práce:**

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá sociální adaptací, která probíhá v rámci procesu, v jehož průběhu dochází k začleňování nových pracovníků po nástupu do organizace. Pozornost je věnována pojmu adaptace v kontextu se zvládáním, socializací a stresem. Dále je vymezena adaptace pracovníků a její oblasti – pracovní adaptace a sociální adaptace. Zvláštní pozornost je věnována oblasti sociální adaptace na pracovní skupinu, jejíž proces je podrobněji rozpracován v jednotlivých etapách. Možné příčiny, které vedly k nedostatečné sociální adaptaci, jsou nejprve zpracovány z teoretického hlediska a následně s procesem sociální adaptace na pracovní skupinu analyzovány v empirickém šetření.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with social adaptation that takes place in the process during which there is integration of new employees joining the organization. Attention is paid to the concept of adaptation in the context of coping with socialization and stress. It is defined adaptation of workers and its area – working adaptation and social adaptation. Particular attention is paid to the social adaptation to the working group, the process is elaborated in individual stages. Possible causes that led to the lack of social adaptation are initially processed from a theoretical point of view and consequently the process of social adaptation to the working group analyzed the empirical investigation.

## **Klíčová slova**

Sociální adaptace, jedinec, organizace, pracovní skupina, mobbing, bossing, konflikt, kultura organizace

## **Key words**

Social adaptation, individual, organization, working group, mobbing, bossing, conflict, organization culture

# Obsah

Abstrakt .....	3
Klíčová slova .....	4
0 Úvod .....	7
1 Adaptace .....	10
1.1 Zvládání, socializace a stres .....	11
2 Adaptace pracovníků .....	15
2.1 Řízení procesu adaptace pracovníků po nástupu do organizace .....	16
2.2 Pracovní adaptace .....	19
2.3 Sociální adaptace .....	23
2.3.1 Adaptace na organizační kulturu .....	25
3 Sociální adaptace na pracovní skupinu .....	27
3.1 Pracovní skupina .....	27
3.2 Proces sociální adaptace na pracovní skupinu .....	30
4 Zdroje problému nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině .....	36
4.1 Konflikty v pracovní skupině .....	38
4.2 Mobbing .....	40
4.3 Faktory nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině .....	44
5 Empirické šetření nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině .....	47
5.1 Výběr informantů .....	47
5.2 Realizace šetření .....	49
5.2.1 Fáze počáteční sociální adaptace .....	50
5.2.2 Fáze prvních větších problémů se sociální adaptací .....	53
5.2.3 Fáze řešení problému .....	56
5.3 Zhodnocení šetření procesu sociální adaptace v pracovní skupině .....	58
5.3.1 Zhodnocení počáteční fáze sociální adaptace .....	59
5.3.2 Zhodnocení fáze prvních větších problémů .....	61

5.3.3 Zhodnocení fáze řešení problému se sociální adaptací.....	61
5.4 Závěrečné zhodnocení empirického šetření.....	62
6 Závěr.....	67
7 Soupis bibliografických citací.....	69
Přílohy .....	73

## 0 Úvod

Vztahy ve společnosti v posledních desetiletích doznaly dynamické proměny. Stejně tak se v průběhu času měnily i vztahy na pracovišti a s nimi i postavení jedince v organizaci. Větší důraz je kladen na zájem o pracovníka již v době po nástupu na pracovní pozici. Nový pracovník se v tomto období musí vyrovnat nejen s nároky práce, ale i se sociálním prostředím na pracovišti. Čím důkladněji organizace k novému členovi přistupuje, tím si pracovník rychleji a lépe osvojí pracovní i sociální zvyklosti, což pozitivně ovlivní jeho vztah k práci i k organizaci a sníží riziko jeho odchodu, v jehož důsledku organizace vynakládá další finanční prostředky. Adaptace v organizaci je oboustranným procesem, na jehož průběhu se podílí nejen organizace, ale i pracovník. Odpovědnými za adaptaci jsou kromě pracovníka jeho nadřízený, personální pracovníci, mentor a spolupracovníci.

Při procesu pracovní adaptace si pracovník osvojuje nové postupy práce, přizpůsobuje se požadovanému výkonu a seznamuje se s novým pracovním prostředím. Při procesu sociální adaptace se začleňuje do formálních i do neformálních vztahů v organizaci a zároveň se v různé míře identifikuje s organizační kulturou. Důkladně připravený adaptační proces však ještě nezaručuje úspěch adaptace. Velmi významné je začlenění pracovníka do nové pracovní skupiny.

Cílem mé práce je podrobně analyzovat průběh sociální adaptace jedince v pracovní skupině a identifikovat faktory, které vedly k nedostatečné sociální adaptaci jedince v pracovní skupině, na základě odborné literatury a empirického šetření.

Bakalářská práce je rozčleněna do pěti kapitol. V úvodní kapitole vymezují pojem adaptace, kterým se dále zabývám z hlediska fyziologie, biologie a psychologie. V podkapitole objasňuji pojmy zvládnání, socializace a stres v kontextu adaptace pracovníků. K vymezení adaptace využívám současnou odbornou literaturu Pavla Hartla, Zdeňka Palána, Jozefa Výrosta, Ivana Slaměníka a Jara Křivohlavého. Kapitola je doplňována poznatky z publikace Milana Rymeše, který se z českých odborníků adaptací pracovníků věnuje v nejvýznamnější míře. Dále čerpám poznatky ze starších publikací Libora Míčka, Jana Čápa, Zdeňka Dytrycha, Marie Mayerové a Milana Nakonečného, internetových zdrojů a odborného článku Stevena Browna, Roberta Westbrooka a Goutama Challagala, ve kterém se věnují strategiím zvládnání stresu.

V následující kapitole se zabývám adaptací pracovníků. Kromě vymezení pojmů adaptace, adaptabilita a adaptovanost pracovníků jsou zde uvedeny základní cíle, kterých by mělo být v průběhu procesu adaptace dosaženo. Řízením procesu adaptace pracovníků po nástupu do organizace se zabývám v první podkapitole. V dalších podkapitolách se věnuji pracovní a sociální adaptaci. V podkapitole o pracovní adaptaci nejprve vymezuji samotný pojem a dále se zabývám průběhem, kontrolou a vyhodnocením procesu pracovní adaptace. V podkapitole věnované sociální adaptaci nejprve vymezuji tento pojem a následně ho porovnávám s pojmem socializace. Pozornost věnuji i adaptaci na kulturu organizace, se kterou se nový pracovník identifikuje v různé míře. V této kapitole vycházím zejména z aktuální literatury k personálnímu řízení z publikací Michaela Armstronga, Renaty Kocianové a Josefa Koubka, kteří se danou problematikou zabývají, k vymezení pojmů využívám publikaci autorů Jiřího Štikara, Milana Rymeše, Karla Riegela a Jiřího Hoskovce a publikaci Johna Arnolda. Dalším autorem, z jehož publikace jsem čerpala, je Anton Jurovský. Zdrojem, který jsem využila, je článek o pracovní spokojenosti absolventů vysokých škol. Ke zpracování sociální adaptace v organizaci čerpám například z knih Ivana Nového a Aloise Surynka i Milana Nakonečného, který se tématem zabývá z psychologického hlediska, k problematice organizační kultury pak z publikací Michaely Tureckiové, Evy Bedrnové a Ivana Nového.

Sociální adaptaci na pracovní skupinu se podrobně věnuji ve třetí kapitole. Podkapitola o pracovní skupině pojednává o rolích a pozicích pracovníků ve skupině a obsazuje vymezení formální a neformální pracovní skupiny a jejich vzájemný vztah. Druhá podkapitola je věnována jednotlivých etapách sociální adaptace. K poznatkům o pracovní skupině a průběhu procesu sociální adaptace čerpám zejména z knih Vladimíra Provazníka, Michaely Tureckiové, Ivana Nového a Aloise Surynka. Zdrojem, který jsem využila, je článek zabývající se genderovými a věkovými stereotypy. K tématu o rolovém konfliktu využívám publikaci Jiřího Reichela.

Ve čtvrté kapitole se zabývám nedostatečnou sociální adaptací jedince v pracovní skupině a možnými příčinami, které k problému vedly. Zvláštní pozornost je věnována závažnějším příčinám, kterými jsou konflikt na pracovišti a mobbing. V této kapitole jsem využila zejména publikace Marie Mayerové a Jiřího Růžičky a Renaty Kocianové, dále k problematice konfliktů publikace Michala Čakrta, Jara Křivohlavého a Eberharda Fehlaua, k mobbingu publikace Pavla Beňa, Lenky Svobodové a Hanse Jürgena Kratze.



Poslední kapitolou práce je empirické šetření zaměřené na analýzu průběhu sociální adaptace a příčin, jež vedly k nedostatečné sociální adaptaci u vybraných informantů, kteří odešli z důvodu problému s nadřizným nebo s ostatními členy pracovní skupiny v průběhu zkušební doby. Technikou šetření je polostrukturovaný rozhovor.

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odborné vedení, zájem a podporu a věcné připomínky.

# 1 Adaptace

Pojem adaptace se odvozuje z latinského tvaru „ad-aptare“, kde „apto, aptare“ znamená připravit se k boji, na cestu či se psychicky připravit na složitou životní zkoušku (Výrost, Slaměník, 2001, s. 194). Člověk adaptovaný je člověkem připraveným na to, co ho čeká. O adaptaci se jedná v tom případě, kdy se jedinec přizpůsobuje jakémukoliv prostředí, s jehož změnami se vyrovnává. Adaptace se dělí na adaptaci pasivní neboli akomodaci, při níž se jedinec přizpůsobuje vnějším podmínkám, a na adaptaci aktivní, kdy se nejen aktivně snaží přizpůsobit daným podmínkám, ale pokouší se to činit v souladu s vlastními potřebami. O maladaptaci se jedná v případě nedostatečné adaptace, což vede k neustálému konfliktu jedince s prostředím. (Palán, 2002, s. 7). Adaptabilita je schopnost přizpůsobit se přírodním i kulturním podmínkám vnějšího prostředí, přičemž každý člověk disponuje její větší či menší mírou (Hartl, 2004, s. 16).

Rymeš (1985, s. 19–20) z pohledu psychologického vymezil adaptaci jako „... specifický proces, v jehož průběhu se člověk aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí.“ Poukazuje také na to, že s adaptováním se je vždy spojeno vnitřní emocionální napětí, které člověk prožívá. V psychologii se používají pro tuto situaci výrazy jako svízelná situace, náročná životní situace, zátěž či stres.

Již od začátku zkoumání toho, jak se živý organismus přizpůsobuje prostředí, se vědci snažili pochopit a analyzovat podmínky, které „přizpůsobování se“ ovlivňují. V literatuře můžeme dohledat velké množství pohledů na adaptaci z hlediska různých věd. Rymeš (1985, s. 7) uvádí, že v důsledku rychlého rozvoje vědy a techniky v 60. letech 20. století se zkoumání adaptace člověka začíná více specifikovat a vymezovat z pohledu různých věd o člověku.

V oblasti fyziologie je asi nejvýznamnějším vědcem I. P. Pavlov, který se zasadil o výzkum adaptačních procesů. Pavlov je autorem studie podmíněných časových vazeb. V této studii poukázal na to, že živé organismy se pomocí „anticipačního odrazu“ dokážou samy přizpůsobit svému okolí. Vyvrátil tím zastaralé myšlenky, které předpokládaly, že člověk se okolí přizpůsobuje jen pasivně (Rymeš, 1985, s. 15–16). Pavlov také tvrdil, že příliš časté změny, které se dotýkají zaběhlých návyků, působí na člověka značně negativně a stresově (Křivohlavý, 1994, s. 17–18).

Biologie a medicína na adaptaci pohlízejí jako na reakci, která vlivem změn fyzického, chemického a sociálního prostředí vytváří stres (Křivohlavý, 1994, s. 10). K propojení adaptace a stresu významně přispěl Hans Selye, který zkoumal, jak se organismus vyrovnává se změnami vnějšího prostředí neboli se stresory, které stres vyvolávají. Reakci na přetrvávající stres nazval „obecný adaptační syndrom“. Pro tento syndrom definoval vývojová stádia. V prvním stádiu je vyvolaná poplachová (alarmová) reakce, při níž se síly organismu začínají mobilizovat. V druhém stádiu se již jedná o adaptaci nebo o odolávání (rezistenci) organismu špatným vlivům. Pro třetí stádium je charakteristický stav vyčerpání, ke kterému dochází v důsledku dlouhodobého působení těchto špatných vlivů. Organismus rezignuje a přestává se o adaptaci snažit (Rymeš, 1985, s. 12).

Obor psychologie vykládá adaptaci jako proces, v jehož rámci se člověk snaží aktivně vyrovnat s okolními vlivy a změnami v prostředí. Na jedince v procesu adaptace působí v té době faktory osobnosti (vnitřní faktory) a sociální faktory (vnější faktory). Důležité je, jak se v průběhu vyrovná s velkou psychickou zátěží, která ho v období změn provází. To velmi ovlivňuje několik vnitřních faktorů. Jde zejména o temperament, emocionalitu<sup>1</sup>, intelekt, motivaci a některé další faktory, mezi které se řadí například tzv. volní činnost, která vstupuje v zátěžových situacích mezi emoce a intelekt s morálkou. Volní činnost se snaží docílit sebekontroly, aby jakákoliv rozhodnutí byla činěna s „chladnou hlavou“. Pokud je tato činnost v náročných životních situacích potlačena, má člověk sklon jednat velmi impulzivně. Důkazy o důležitosti rozvoje volních vlastností dokládají oblasti psychologie, kterými jsou například psychologie práce, psychologie sportu či vojenská psychologie (Rymeš, 1985, s. 19-25).

## **1.1 Zvládání, socializace a stres**

V kontextu adaptace a adaptace pracovníků je významné zvládání, socializace a stres. Křivohlavý (1994, s. 40) vidí rozdíl v tom, že o adaptaci se mluví v případě, kdy se člověk vyrovnává se zátěží, která ovšem nepřesahuje normální meze. O zvládání neboli koupinku

---

<sup>1</sup>Emocionalita je podle C. Burta (Nakonečný, 1995, s. 90): „... citlivost vůči situacím, které vzbuzují emoce...“. Člověk, který je emocionálně stabilní, se dokáže lépe vyrovnat se změnou než člověk nestabilní s častými výkyvy nálad.

(copingu) můžeme hovořit v případě, kdy se člověk vnitřně srovnává s těžkou životní situací, která ho velmi tíží a převyšuje normální běžné zátěže, jež dennodenně prožívá. Jedná se buď o velmi intenzivní a silné zátěže, nebo o zátěže dlouhotrvající. Pojem zvládnání může být tedy ekvivalentem pro „vyšší stupeň adaptace“. Socializace je podle Nového a Surynka (2002, s. 146): „... souhrnem procesů interakce mezi společností a jedincem, v nichž společnost působí na jedince tak, aby v sobě svým učení vytvořil vnitřní psychické předpoklady nezbytné k participaci ve společnosti současně jako člen společnosti i jako relativně samostatný jedinec, schopný řídit své jednání a odpovídat za ně.“ Autoři tím poukazují na to, že v průběhu procesu socializace se jedinec začleňuje do společnosti, ve které může měnit své postavení a v závislosti na tom přetvářet i rozvíjet svoji osobnost. Hlavní rozdíly mezi socializací a adaptací vidí v tom, že socializací procházíme po celý život, ovšem adaptace je procesem krátkodobým, ve kterém jde o určitou životní situaci. Při socializaci společnost působí na jedince, o adaptaci se mluví v tom případě, kdy se jedinec sám vyrovnává s působením společnosti. Při socializaci si určité návyky jednání člověk osvojuje, při adaptaci jich využívá.

Modifikujeme-li výše uvedené na pracovní prostředí, lze říci, že člověk prochází socializací po celý život, vytváří si určité pracovní návyky, které poté využívá při adaptaci podle konkrétních pracovních podmínek. O zvládnání (copingu) lze poté hovořit v případě, kdy se pracovník snaží vyrovnat s náročnějšími pracovními podmínkami.

Zvládnání (coping) Hartl (2004, s. 88) propojuje s pojmem stres. Vymezuje způsoby, které vedou ke zvládnutí stresu. Jedním z těchto způsobů je zklidnění emocí, které vznikly následkem stresové situace. Autor rovněž doporučuje zaměřit se na problémovou situaci a hledat způsob, jak ji změnit. Ideálně by při zvládnání stresu v různé míře měly být využity oba způsoby (Hartl, 2004, s. 709). To v zásadě potvrzuje i výzkum, jehož cílem bylo určit, jak negativní emoce vzniklé v důsledku pracovního neúspěchu ovlivňují další pracovní výkon. Předpokladem bylo, že správně zvládnutá taktika překonání emocí pozitivně přispěje k budoucímu stabilnímu výkonu jedince či skupiny. Výzkum potvrdil, že důležité je především sebeovládání a rozebrání předchozí situace tak, aby se jedinec z chyb poučil. Na druhou stranu není dobré, aby se pracovník neustále utápěl v přemýšlení o předchozích chybách, a tím brzdil současný výkon (Brown, Westbrook, Challagalla, 2005, s. 792–798). Z toho vyplývá, že by se pracovník neměl nadále stresovat z minulých nezdarů, pokud chce dosáhnout lepších výsledků v budoucnosti. Měl by se poučit z chyb, ale ne situaci příliš analyzovat, a tím pravděpodobně ještě prohlubovat negativní pocity.

Stres v pracovním prostředí označil Selye (Křivohlavý, 1994, s. 10) za velmi problematický. Především se s ním musí pracovník potýkat v situacích, kdy je mu snížena finanční odměna za práci, při ztrátě nebo změně zaměstnání, při nástupu na nové pracoviště nebo při konfliktech s kolegy či nadřízeným. Není proto divu, že v další fázi dochází k riziku, že pracovní stres začne pronikat i do osobního života. S adaptací jsou ovšem kromě stresu spojovány i obdobné pojmy, kterými je zátěž či náročná životní situace. Výrost a Slaměník (2001, s. 192) odlišují pojmy zátěž a stres při označení různé intenzity působení stresorů. Zátěž je podle těchto autorů lehký až střední psychický stres. Oproti tomu samotným stresem mají na mysli jen stres fyziologický, který vykládají třemi způsoby. První význam mu přikládají ve smyslu náročné životní situace, se kterou se člověk potýká. Při výkladu druhého způsobu se autoři přiklánějí k Selyeho pojetí, kdy je stres odpovědí organismu na stresující činitele. Poslední význam stresu připisují celkovému fyzickému i psychickému vnitřnímu stavu v nepříznivých situacích.

Se stresem se jedinec v pracovním prostředí setkává většinou ihned po nástupu do zaměstnání. Stres v různé míře provází přizpůsobování se nárokům práce i sociálnímu prostředí v organizaci. To dokazuje i zařazení „změny zaměstnání“ do stresujících životních událostí ve studii Teorie životních událostí (The Holmes and Rahe Stress Scale, online), kterou v roce 1967 vytvořili Holmes a Rahe. Studie vznikla na základě zkoumání pěti tisíců dotazovaných, kteří měli vybrat ze čtyřiceti událostí ty, se kterými se během dvou let potkali a které narušovaly jejich každodenní činnosti. Do těchto událostí Holmes a Rahe zařadili jak pozitivní události, za které považují například dovolenou, setkání rodiny o vánočních svátcích, svatbu či plánované těhotenství, tak naopak značně zátěžové negativní události, jakými jsou například úmrtí blízkých osob, rozvod, vlastní úraz či nemoc.

Vybrané události seřadili do přehledu (viz příloha A), ve kterém má každá z nich vyčíslenou váhu vyjádřenou v jednotkách závažnosti. Sčítají se jednotky událostí, které člověk prožil během posledních dvou let. Tím se zjistí míra osobní stresové reakce, ve které se momentálně jedinec nachází. V případě, že dosáhne hodnoty okolo sto padesáti bodů, nachází se člověk už v mírném ohrožení stresovými vlivy. V období velkého vyčerpání při dosažení výsledku nad tři sta bodů už hrozí onemocnění psychosomatického charakteru (Mayerová, 1997, s. 53–54). K uvedenému se dá poznamenat, že jakákoliv adaptace na změnu je považována za stresovou událost. Počet nových situací, jimž se člověk musí přizpůsobit v průběhu dvou let, je přímo úměrný míře stresu, který prožívá. Přizpůsobování se jedince pracovním podmínkám se v Teorii životních událostí promítá hned několikrát. Na osmém

místě je „přeřazení v zaměstnání“ se čtyřiceti sedmi jednotkami závažnosti. „Změna postavení v zaměstnání“ je na čtrnáctém místě se třiceti devíti jednotkami závažnosti. Osmnácté příčky dosáhla událost „změna zaměstnání“ se třiceti šesti jednotkami závažnosti.

Dlouhodobé působení stresu velmi vyčerpává a na jeho základě může dojít k psychosomatickým onemocněním, a to i v případě, že na organismus působí více menších stresorů současně, jež spolu na první pohled ani nemusejí souviset (Míček, 1976, s. 157). Příkladem může být situace zaměstnance, který pracuje v organizaci, kde je vzhledem k hospodářskému výsledku z minulého roku potřeba více šetřit na mzdách. Zaměstnanci je mzda na základě toho snížena, i když se jeho pracovní výkon nezhoršil. Tím se dostává do řetězce stresových situací. Nejenže pociťuje, že jeho výkon není řádně oceněn, ale snížení mzdy znamená i zhoršení celkové životní situace všech členů jeho rodiny. Tato skutečnost může vyústit v manželské hádky. Řetězec těchto negativních událostí způsobuje velký stres a v důsledku toho může takový jedinec začít trpět psychosomatickým onemocněním.

Z mnoha studií je však patné, že lidský organismus je značně odolný a dokáže dlouhodobě čelit velkým stresům. Odolnost vůči stresu kromě zkušeností z minulosti také závisí na vrozených dispozicích osobnosti i na současné situaci člověka (Čáp, Dytrych, 1968, s. 55–56).

## 2 Adaptace pracovníků

Adaptace v organizaci je součástí nejen pracovního života. Úspěšné či neúspěšné zvládnutí tohoto procesu značně ovlivňuje i osobní život a celkovou lidskou spokojenost. To, jaké úrovně adaptovanosti jedinec dosáhne, se promítá do jeho sebehodnocení či do vztahu k druhým lidem. K pracovní adaptaci dochází, je-li pracovník zařazován na nové pracoviště nebo se při své současné práci dostává do zcela nových situací, při kterých je potřeba změnit zaběhlé návyky práce.

Významný vliv na pracovní adaptaci má kromě samotného pracovníka i nadřízený či personalista, se kterým pracovník přichází v průběhu tohoto procesu do kontaktu. Cílevědomé řízení procesu totiž přináší užitek nejen pracovníkovi, ale i organizaci, pro kterou úspěšné zvládnutí adaptačního procesu znamená připravenost pracovníka na to, aby plnil organizační cíle. Výsledný stav, ke kterému dochází po vyrovnání se či nevyrovnání se se změnami, kterým v tomto společenském procesu jedinec čelí, se nazývá adaptovanost (Nový, Surynek, 2002, s. 147). Slovo adjustment má v anglickém jazyce podobný význam jako adaptovanost. Arnold (2005, s. 550) adjustment definuje jako stav, kdy se pracovník orientuje v pracovním prostředí, je dostatečně rozvinutý a zamýšlí se nad tím, jak účinně a dlouhodobě pracovat na vlastních pracovních aktivitách. Podle Rymeše (1985, s. 33) adaptovanosti dosáhne pracovník ve chvíli, kdy si osvojí potřebné dovednosti, získá zkušenosti, začlení se do společenských vztahů a správně se na pracovišti orientuje.

Pracovní adaptabilita vyjadřuje předpoklady jedince přizpůsobit se nárokům práce. Jde o soubor dovedností, zkušeností, které jedinci pomáhají vhodně se chovat v různých situacích (Štikar, Rymeš, aj., 2003, s. 89). To pracovníkovi umožňuje adaptovat se nejen na nároky práce, ale i na sociální prostředí v organizaci.

Adaptování se je v závislosti na charakteru práce krátkodobým nebo dlouhodobým procesem, při kterém se nový pracovník přizpůsobuje pracovním nárokům. Sám o sobě už je to proces, který jedinci přináší zvýšenou psychickou zátěž. V průběhu tohoto procesu si pracovník průběžně na svoji práci zvyká a stabilizuje se jeho pracovní jednání. Proces končí adaptovaností, která může být průběžná, dílčí či celková. Pociťuje-li pracovník, že proces stále nevede k celkové adaptovanosti, psychická zátěž se neustále zvyšuje a zvládnutí procesu je stále těžší (Štikar, Rymeš, aj., 2003, s. 89).

Adaptace je důležitou, ale bohužel často podceňovanou personální činností, která by měla volně navazovat na výběr a přijímání pracovníků. Správný výběr pracovníka, jenž splňuje předpoklady pro pracovní místo, na které je přijímán, adaptační proces značně usnadňuje. Podle Armstronga (2002, s. 405) má organizace při uvádění nových pracovníků čtyři cíle. Prvním cílem je vyrovnání se s první fází adaptace, kdy je nový pracovník nejvíce nejistý a vše je pro něj cizí. Druhým cílem je dosažení toho, aby si nový pracovník vytvořil pozitivní postoj k organizaci, což vede k jeho stabilitě. Třetím a i v jiné literatuře nejvíce zdůrazňovaným cílem je, aby se nový pracovník v co nejkratší době po nástupu vyrovnal standardnímu výkonu. Udržet si pracovníka v organizaci co nejdéle je uváděno jako čtvrtý cíl.

Koubek (2001, s. 180–181) pojmem reorientace označuje proces, ve kterém pracovník přechází v rámci organizace na jiné pracovní místo, které je odlišné nejen charakterem práce, ale zároveň i sociálním prostředím. Pojem je také používán v souvislosti s pracovníkovým přizpůsobením se nové technologii či technice, a je tedy v úzké souvislosti s potřebou přizpůsobit se novým pracovním podmínkám.

## **2.1 Řízení procesu adaptace pracovníků po nástupu do organizace**

Fowler (Armstrong, 2002, s. 407) vymezil několik kroků, které by personální pracovník či nadřízený měl dodržovat bezprostředně po nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Prvním krokem je, aby osoba, se kterou se setká hned po příchodu do organizace, věděla, kdy má pracovník přijít do organizace a koho má o jeho příchodu informovat. Dále by měla být taková osoba (jde především o recepční, vrátného, personalistu, přímého nadřízeného) proškolená k tomu, aby se novému pracovníkovi dostatečně věnovala a chovala se k němu vstřícně. Nový pracovník by také neměl mít pocit, že musí neustále na něco čekat a že nic není připravené.

Důležité je také poskytnout novému pracovníkovi hned v prvních dnech informace o organizaci, do které nastoupil. Ve většině organizací je už zcela běžné, že noví pracovníci obdrží příručku, ve které naleznou základní informace. Příručka by neměla být příliš rozsáhlá, ale měla by obsahovat vše, co by měl nový pracovník po nástupu vědět. Jde především o stručnou charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, podniková pravidla, možnosti vzdělávání a výcviku, udělování volna, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce a další (Armstrong, 2002, s. 408). Koubek (2001, s. 182) dodává, že tento soubor písemných



materiálů (orientační balíček) především uspoří pracovní dobu, jelikož pracovník si jej může prostudovat doma. Zároveň se tímto způsobem předchází tomu, že by personální pracovník či nadřízený zapomněl některé důležité informace pracovníkovi sdělit.

Při uvádění nových zaměstnanců by se však mělo dbát i na rozhovor, při němž si pracovník společně s osobou, která ho má na starost, projde základní body. K dalšímu prohloubení znalostí může v organizaci docházet při formálním adaptačním semináři, kde jsou nováčci podrobně informováni o cílech, vizích a hodnotách společnosti. Jsou zde také představena jednotlivé oddělení společnosti (Armstrong, 2002, s. 408–410). V dnešní době je stále rozšířenější formou sdílení informací v rámci organizace intranet. Nový pracovník zde většinou nalezne aktuálnější informace než v příručce, kterou dostane při nástupu do organizace. Kocianová (2010, s. 134) dodává, že nejhodnotnější informace se nový pracovník často dovídá od spolupracovníků.

Pro řízený adaptační proces je přínosné vytvořit individuální plán adaptace pracovníka. Ten by měl zahrnovat základní postupy při adaptaci na úrovni celé organizace, které budou u každého nového pracovníka stejné, a postupy na konkrétní pracovní místo, jež se budou lišit (Kocianová, 2010, s. 134–135). Koubek (2001, s. 187) uvádí, že celoorganizační informace mohou být pracovníkovi poskytovány převážně v písemné podobě, ovšem v případě informací, které se vážou na konkrétní pracovní místo, se jeví vhodnější sdělovat je ústně. Podle Kocianové (2010, s. 134–135) je pro každého pracovníka plán odlišný z hlediska délky procesu a kroků, které jsou pro dané pracovní místo významné. Obsah individuálního plánu adaptace by měl být tvořen nejen podle potřeb organizace, ale zohledňovány by měly být i potřeby pracovníka. Plán by měl být sladěn dle nároků organizace, pracovního místa a předpokladů pracovníka k výkonu práce. Stýblo (1993, s. 294) podotýká, že při vytváření individuálního plánu adaptace by se mělo přihlížet i k individuálním zvláštnostem nového pracovníka. Měly by být brány v potaz faktory, jakými jsou například věk, pohlaví, vzdělání či pracovní zkušenosti nováčka. Podle Kocianové (2010, s. 134) je také potřeba uvědomit si, že stejně jako tato formální stránka adaptačního procesu je významná i adaptace, která probíhá spontánně.

Při procesu adaptace je důležité, aby personální oddělení úzce spolupracovalo s bezprostředními nadřízenými, a to nejen v průběhu procesu, ale i při jeho vyhodnocování. Nadřízený řídí a kontroluje adaptační proces a dle potřeby jej usměrňuje a řeší případné problémy. Personální pracovník vytváří koncepci, obsah a časový harmonogram pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Je přítomen spíše u počáteční fáze adaptačního procesu,

a to zejména u celoorganizační adaptace. Dále proces koordinuje, školí vedoucí pracovníky a zpracovává písemné materiály (příručky) pro nové pracovníky (Koubek, 2001, s. 189). Kocianová (2010, s. 135) dodává, že odpovědnost za adaptační proces nese kromě již zmiňovaných i mentor či patron, který pracovníkovi radí, školí ho na pracovní činnosti a také mu pomáhá orientovat se v sociálním prostředí organizace a mezi spolupracovníky. Mentor má být pracovníkovým vzorem, psychosociální a kariérní podporou. Palán (2002, s. 118) uvádí, že základní úkol mentora spočívá v tom, aby nováčkovi radil, usměrňoval ho, předával mu své zkušenosti a motivoval ho.

Během adaptačního procesu by mělo docházet k soustavnému hodnocení, do kterého by se měl zapojit sám pracovník, bezprostřední nadřízený i personální pracovník. V průběhu prvního týdne by měl být pracovník kontaktován minimálně dvakrát, v dalších týdnech pak alespoň jednou týdně (Koubek, 2001, s. 188). Při rozhovorech by měl nadřízený či personální pracovník zjišťovat, jestli je nový zaměstnanec v organizaci spokojený, jak probíhá jeho přizpůsobování se prostředí organizace a včleňování do pracovní skupiny. Pracovník by měl hovořit o tom, jak se vyrovnává s novými pracovními úkoly i se sociálním prostředím v organizaci. Zároveň by mu měla být poskytnutá zpětná vazba k jeho práci. Vyzdvihnout by se také měly jeho dobré výkony a snaha. Zhodnotit celkový průběh adaptace by měl vedoucí pracovník v závěrečném hodnotícím rozhovoru (Kocianová, 2010, s. 136). Úroveň adaptovanosti se zjišťuje spíše zprostředkovaně pomocí údajů o spokojenosti pracovníka a míře jeho identifikace s organizací. To vede k zjištění, jak úspěšně se jedinec vyrovnal nejen s nároky práce, ale i s prostředím organizace (Výrost, Slaměník, 1998, s. 42).

V následujícím textu vycházím z osobních zkušeností, jež jsem získala na personálním oddělení nejmenované společnosti a které slouží jako příklad z praxe. Nový pracovník byl přijat na administrativní pozici. Po podepsání pracovní smlouvy byl personálním pracovníkem odveden na místo výkonu práce, ale bohužel nadřízený, který ho měl v prvních dnech zaučovat, byl ten den hodně zaneprázdněný. Je pochopitelné, že nový pracovník byl takovým přístupem rozčarován. Nápomocni mu byli pouze kolegové, kteří ovšem nebyli kompetentní k tomu, aby mu poskytli přesné informace. Pracovník tak získal pocit, že o něj nadřízený nejeví zájem. Práce, o které se dozvěděl pouze od nekompetentních nových kolegů, se mu zdála příliš těžká. Po prvním dni se rozhodl rozvázat se zaměstnavatelem pracovní poměr. Pro organizaci to znamená nutnost vypsat nové výběrového řízení, což s sebou nese vysoké finanční výdaje a další práci pro personální pracovníky. Proto by se mělo i v dnešní době, kdy se trh práce potýká s vysokou nezaměstnaností a kdy je k dispozici více uchazečů než

pracovních míst, se zájmem přistupovat k novému pracovníkovi hned po nástupu do zaměstnání tak, aby se cítil co nejlépe.

Jako příklad informačního materiálu pro nového pracovníka bych uvedla příručku, která je poskytována pracovníkovi ihned po nástupu v téže organizaci. Příručka má název „Jak zvládnout první krůčky“ a podle mého názoru je velmi dobře zpracovaná. Publikaci uvádí slovo ředitelky společnosti. Dále je v ní všeobecně nastíněn adaptační proces a základní údaje o společnosti. Jsou zde popsány hlavní strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout v nejbližší době, podán přehled jednotlivých úseků společnosti a nastíněny klíčové hodnoty, která společnost vyznává. Součástí je i podrobný návod, jak se orientovat na intranetu, základní informace o benefitech a možnostech vzdělávání, pravidla pro telefonování, korespondování či oblékání a další užitečné rady, které by mohly nového zaměstnance zajímat. Příručku uzavírá slovo manažerky lidských zdrojů.

Formální adaptační seminář se v této organizaci koná vždy na začátku měsíce, kdy nastupuje většina nových zaměstnanců. Seminář je rozdělen do dvou dnů. Většinou v jeho rámci dochází i k hromadnému podpisu všech důležitých dokumentů k nástupu. Seminářem provází pracovník z oddělení lidských zdrojů, který v promítané prezentaci představí hlavní činnosti organizace, intranet, benefity, na které mají zaměstnanci nárok, či strukturu organizace. Postupně na semináři vystupuje i několik dalších prezentujících. Jde většinou o vedoucí jednotlivých úseků, kteří se snaží novým zaměstnancům ještě více přiblížit základní činnosti, cíle a postoje organizace. Na závěr je stručně představen systém hodnocení a odměňování, jenž se ve společnosti uplatňuje, a celý seminář zakončuje ředitelka společnosti, která se seznámí s každým nově nastupujícím zaměstnancem. Po skončení semináře si pro jednotlivé zaměstnance přijdou jejich bezprostřední nadřízení, kteří jsou považováni za patrony adaptačního procesu.

## **2.2 Pracovní adaptace**

Po příchodu do nového zaměstnání má nový pracovník většinou největší obavy z toho, jak zvládne nároky své práce, i když mu byla náplň práce přiblížena více či méně před nástupem do zaměstnání. Novému pracovníkovi se v prvních týdnech vše zdá nové a neznámé. Často je pod velkým tlakem, jelikož si uvědomuje, že se od něj očekává, aby se v co v nejkratším čase dokázal vyrovnat „standardnímu výkonu“ svých kolegů. Je pozorován,

jakým způsobem a jak rychle si s novými úkoly poradí. Zároveň se snaží dokázat sám sobě, že „na to má“. Pro docílení stavu celkové adaptovanosti je, jak už bylo zmiňováno, velmi důležité, jakým způsobem se v prvních dnech k pracovníkovi přistupuje ze strany nadřízeného a personálního pracovníka. Malý zájem a nedostatečné vysvětlení činností, které se od pracovníka v budoucnu budou očekávat, vedou ke zvýšení stresu a v důsledku toho ke zpomalení adaptačního procesu. Pracovník může mít tendenci zapomínat informace, které mu byly již řečené, protože mu byly vysvětleny pouze zběžně a narychlo bez poskytnutí nutného kontextu. Pro délku a podobu adaptačního procesu je také velmi důležité, zda pracovník již pracoval v oboru či se setkal s problematikou, jíž se zabývá ve svém novém zaměstnání. Mnohem rychleji se bude adaptovat pracovník, který v minulosti pracoval na podobné pozici, a v důsledku toho si je sám sebou jistější, než pracovník, který nemá tolik zkušeností.

Pracovní adaptaci lze pojmut velmi široce. Například Rymeš (1985, s. 36) do ní zahrnul i období vzdělávání před nástupem do pracovního života či překonávání obtížných životních situací v osobním životě. Autor je toho názoru, že úspěšně pracovní adaptovaný člověk je jen ten, který se přizpůsobil nárokům současné práce, kde využívá zkušeností a vědomostí z minulosti, ale zároveň je člověkem vyrovnaným a spokojeným i v osobním životě. V ten moment dochází k harmonii mezi mimopracovním životem a prací, čímž je adaptační proces ukončen. Naopak Geist (Rymeš, 1985, s. 35) považuje za pracovní adaptaci pouze takovou, ve které se pracovník v rámci stejné profese setkává s odlišnými postupy či technologiemi.

Jurovský (1980, s. 12–16) člení pracovní adaptaci na základní adaptaci a na adaptaci osobnosti na práci. Na základní adaptaci tak nahlíží v souvislosti s komplexním psychofyziologickým organismem člověka. Připouští, že práce se týká každého z nás, ale každý se s jejími požadavky jinak vyrovnáváme. Základní adaptaci ještě dále rozčlenil do několika oblastí. První oblastí je oblast tělesná neboli fyziologická, kdy si člověk zvyká na pracovní prostředí. Druhou oblastí je pohybová oblast, ve které je rozhodující úroveň fyzické zdatnosti, jež je zapotřebí zejména při manuálních pracích. Třetí oblast tvoří základní psychické funkce, díky nimž každý člověk jinak reaguje na požadavky, které nová práce vyžaduje. Autor také zmiňuje, že při adaptačním procesu se pracovník časem dokáže přizpůsobit podnětům, které ho ze začátku při práci rušily, ale paradoxně si začne více všimnout podnětů, jež ho dříve vůbec nerozptylovaly. Dalšími oblastmi, které autor zařadil do základní adaptace, jsou oblasti vnímání, představivosti, paměti, myšlení, pozornosti a oblast citlivosti. Vztah pracovníka k práci je další formou pracovní adaptace, kterou Jurovský nazval adaptací

osobnosti na práci. Především tím má na mysli skutečnost, že někteří lidé rádi pracují v zaměstnání, které je stimuluje a dále rozvíjí v jejich schopnostech. Oproti tomu jiní se spokojí s tím, že si „odsedí“ osmihodinovou pracovní dobu a jejich jediným stimulem je finanční odměna.

Pracovní adaptaci lze definovat také jako průběžnou konfrontaci mezi souborem požadavků, které vyplývají z dané profese a pracovního místa, a předpokladů pracovníka tyto požadavky naplňovat. Pojmem požadavky je míněna odborná příprava, praktické zkušenosti a osobnostní charakteristiky jedince. Předpoklady v tomto smyslu jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti jedince. (Výrost a Slaměník, 1998, s. 43; Rymeš, 1985, s. 38). Nový pracovník by měl usilovat nejen o dosažení souladu mezi požadavky a předpoklady, ale i o přizpůsobení se pracovnímu prostředí. Podle Kohoutka a Štěpaníka (2000, s. 19) totiž všechny faktory, jež utvářejí pracovní prostředí, mohou mít vliv na zdraví a psychickou pohodu na pracovišti, které je významnou součástí zastavěných prostorů, v nichž dnešní civilizovaný člověk tráví 90 % svého života. Do pracovního prostředí Kocianová (2010, s. 178) zahrnuje prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce.

Pečlivý přístup v předchozích personálních činnostech – v získávání a výběru pracovníků – je základem pro to, aby pracovníkovy schopnosti a znalosti co nejvíce korespondovaly s nároky pracovního místa. Nedostatky některých znalostí či dovedností by měly být odstraněny právě při adaptačním procesu. Nadřízený by měl stanovit, co se od pracovníka očekává, hned na začátku adaptačního procesu. Jak už bylo uvedeno, je dobré vytvořit adaptační plán. V případě, že u jedince byly zjištěny slabší stránky při porovnání jeho předpokladů a požadavků na pracovní pozici (například jako výstup z assessment centra), může být vypracované schéma obměněno. V plánu pracovní adaptace by se mělo objevit, co konkrétně je potřeba zlepšit a jak zlepšení docílit. Průběžně by měl být pracovník kontrolován a měla by mu být poskytnuta zpětná vazba.

K celkovému ztotožnění pracovníka s pracovním místem může docházet různě dlouhou dobu. Proces to může být velmi dlouhý, a může se také stát, že k celkové adaptaci vůbec nedojde. To by potom znamenalo, že při předchozí personální činnosti výběru se chybovalo a daný pracovník vůbec neodpovídá nárokům, které by měl na svém pracovním místě splňovat. Pracovník nemá dostatečné zkušenosti, dovednosti a znalosti, které by mít měl. I sám pracovník může přijít během tohoto procesu na to, že jeho představy o práci byly zcela jiné. (Rymeš, 1985, s. 39).

Jaké úrovně adaptace na pracovní činnost pracovník dosáhl, vyplývá nejen z pracovní výkonnosti, ale i z komplexního sebehodnocení, z chování k druhým lidem a z osobního prožívání pracovníka. K zachycení míry adaptovanosti se používají objektivní a subjektivní kritéria. Objektivní kritéria lze vyzorovat z vnějších pracovních projevů. Pracovník, který je schopný samostatně a kvalitně plnit své pracovní povinnosti ve vymezeném čase, splňuje objektivní kritéria pracovní adaptace. Důležité je i posuzovat jednotlivá specifická kritéria, kterými mohou být například přesnost či pracovitost pracovníka. Mezi subjektivní kritéria můžeme zařadit taková, která vyjadřují vztah zaměstnance k jeho pracovní činnosti a k celé organizaci (Rymeš, 1985, s. 39). Zjistit vztah jedince k organizaci lze spíše zprostředkovaně pomocí výzkumu pracovní spokojenosti. Podle výzkumů o pracovní spokojenost mladých absolventů vysokých škol (Vila, García-Aracil, Mora, 2007, s. 112) lze tvrdit, že dosažený stupeň vzdělání má souvislost s pracovní spokojeností v daném oboru. Už samotný výběr oboru je pro budoucí spokojenost velmi důležitý. Kupříkladu absolventi v prvních měsících nejčastěji porovnávají svá očekávání o novém zaměstnání – zda byly naplněny představy, jež si utvořili během studií – s realitou.

Dalším faktorem, který dle mého názoru hraje významnou roli při procesu adaptace, je způsob vedení, který řídicí pracovník preferuje. Ten totiž může mimo jiné ovlivnit i samotný adaptační proces. Nadřízený by měl k pracovníkovi přistupovat tak, aby zamezil zbytečně velkému stresu, který může být způsoben nedostatečně vysvětlenými úkoly. Proto by pracovník rozhodně neměl mít strach zeptat se na věci, které nepovažuje za objasněné v uspokojivé míře. Ze strany nadřízeného by měl cítit podporu a pochopení pro případné chyby, kterých se ze začátku dopouští.

Bohužel situace je často taková, že adaptační proces je v mnoha organizacích stále podceňovanou personální činností. Kasper a Mayrhofer (Kocianová, 2010, s. 131) podotýkají, že nový pracovník často po nástupu do organizace získává pocit, že zájem, který pocítoval jako uchazeč, značně opadl. To může mít za důsledek odchod pracovníka z firmy, promrhané finanční prostředky, které byly na jeho výběr vynaloženy, a zvýšení fluktuace. Nadřízený a personální pracovník by si měli uvědomit, že adaptační proces není dobré podceňovat, a to nejen z důvodů šetření nákladů za případný výběr jiného uchazeče, ale i kvůli možné ztrátě schopného pracovníka. Riziko odchodu nového pracovníka hrozí až po dobu šesti měsíců od nástupu.

## 2.3 Sociální adaptace

Je pochopitelné, že z každodenních sociálních interakcí s ostatními kolegy se přirozeně vytvářejí vztahy, které mají značný vliv na klima i kulturu organizace. Nový zaměstnanec se nejprve seznamuje s formální organizační strukturou. V pozdější fázi vstupuje i do struktury neformálních vztahů. Ta není předem daná a záleží jen na osobnostech jedinců, kteří ji tvoří. Vstup do neformálních vztahů bývá pro sebejistotu pracovníka velmi důležitým krokem, ale často ne zcela jednoduchým. Nový pracovník totiž přichází do kolektivu, kde se členové většinou velmi dobře znají, a tím pádem vědí, co si k sobě navzájem mohou dovolit, či co už je nepřípustné. V důsledku toho je jedinec v těžké situaci, kdy se seznamuje s tím, jaké hodnoty a normy ostatní členové uznávají, a toto poznání v další fázi porovnává s vlastními stanovisky.

Podle Rymeše (1985, s. 41) je sociální adaptace procesem: „... začleňování pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti.“ Autor tím má na mysli jak sociální adaptaci zcela nového pracovníka, tak i sociální adaptaci, která probíhá při strukturálních změnách na pracovišti, při nichž pracovník přechází v rámci organizace z jedné pozice na druhou. Stejný názor na sociální adaptaci mají i autoři Nový a Surynek (2002, s. 155), kteří nahlízejí na sociální adaptaci jako na proces, v jehož rámci se člověk začleňuje do sítí sociálních vztahů v pracovní skupině i do širšího sociálního prostředí. Tento proces nastává i v momentě, kdy se mění pracovní pozice pracovníka v organizaci. Mayerová a Růžička (2000, s. 74–75) považují za cíl sociální adaptace nejen včlenění se jedince do vztahů pracovní skupiny, ale i do společenského klimatu, které zahrnuje celý zaměstnanecký kolektiv organizace.

Sociální adaptaci by měl být přikládán stejný význam jako pracovní adaptaci, jelikož pro splnění většiny pracovních povinností přicházíme do kontaktu s dalšími lidmi v organizaci. Nový pracovník se po příchodu do nového zaměstnání cítí nejistě nejen kvůli pochybnostem ze zvládnutí náplně práce, ale také kvůli obavám z toho, jak ho přijmou ostatní pracovníci. Pracovní a sociální adaptace probíhá současně a většina autorů, kteří se o adaptaci pracovníků zmiňují, přikládá pracovní adaptaci stejnou důležitost jako adaptaci sociální. Výrost a Slaměnik (1998, s. 42) poukazují na to, že úspěšná adaptace na pracovní činnost ještě neznamená úspěšnou sociální adaptaci. Na druhé straně pozitivní adaptace na práci zvyšuje pravděpodobnost, že se jedinec dobře adaptuje po sociální stránce. Oddělovat oba druhy adaptace lze jen v případě studijních či výzkumných úkolů. Při řešení běžných

pracovních úkolů, kdy je pracovník stále v kontaktu se spolupracovníky či nadřízenými na pracovišti, se ovšem bez dostatečné sociální adaptace obejde jen velmi těžko.

Jak už bylo zmiňováno, adaptace úzce souvisí s pojmem socializace. Do organizace přichází pracovník, který byl během socializace ovlivňován různými faktory, v jejichž důsledku se naučil určitému způsobu chování. Jedná se především o faktory hodnotově normativní, které se skládají z hodnot, přesvědčení či norem, se kterými se člověk během socializace střetává. Mezilidsky vztahová složka, kterou tvoří sociální interakce, komunikace a pracovní činnosti, je pokládána za další významný faktor ovlivňující socializaci. Faktor rezultativní se skládá z materiálních a duchovních hodnot. Dalším faktorem je složka osobnostní. Ta je tvořena individuálními subjekty společenského systému, v němž člověk žije, a které způsobem svého života systém ovlivňují, rozvíjejí či překonávají. Sociální adaptace<sup>2</sup> upřesňuje a modifikuje získané vzorce chování, které člověk posbíral v průběhu své existence. Socializace je procesem celoživotním, naproti tomu sociální adaptace je jen úsek v procesu socializace, kdy se člověk přizpůsobuje konkrétní situaci. Vzorce chování si člověk osvojuje v procesu socializace, nicméně v procesu sociální adaptace těchto vzorců využívá. Socializace je oproti sociální adaptaci, která může probíhat více spontánně, procesem institucionalizovaným. V průběhu sociální adaptace je člověk výrazně aktivnějším a má větší možnost změny, pokud mu současné prostředí nevyhovuje (Ryměš, 1985, s. 41–43).

Nakonečný (2009, s. 126) se zmiňuje o sebekontrolě, ke které dochází v tom momentě, kdy se jedinec snaží udržet rovnováhu mezi adaptací, při níž usiluje o vyrovnání se s povinnostmi, a seberealizací, která vychází z tendencí jedince. Stejný autor se zmiňuje o pojmu z německého prostředí – socializace povoláním (Nakonečný 2005, s. 34) –, který Heinz (Nakonečný 2009, s. 127) definuje jako proces, kdy dochází ke změnám a osvojování si schopností, motivů a znalostí, které jedinec použije při vykonávání pracovních povinností.

Sociální adaptaci lze dělit na dvě úrovně, a to na sociální adaptaci na organizační kulturu a na sociální adaptaci na pracovní skupinu (Výrost, Slaměník, 1998, s. 43; Kocianová, 2010, s. 130–131).

---

<sup>2</sup>V západní literatuře se velmi často používá pojem „adjustace“, který se dá považovat za synonymum sociální adaptace. Výrazem se označuje přizpůsobování se společenským podmínkám práce (Ryměš, 1985, s. 43).



### 2.3.1 Adaptace na organizační kulturu

Na první pohled viditelné znaky organizační kultury má uchazeč o zaměstnání možnost zaznamenat už před příchodem do organizace například z inzerátu či bezprostředně po příchodu od organizace z úrovně přijímacího řízení. To může hrát významnou roli v celkovém názoru, který si na organizaci vytvoří, už před případným nástupem. Pokud je to názor negativní, může jej ovlivnit natolik, že se rozhodne dále se o pracovní místo v organizaci neucházet.

Výstižné definování organizační kultury lze citovat od Tureckiové (2009, s. 73), která přistupuje ke kultuře organizaci jako k: „... souboru rozhodujících představ o tom, co je správné a jak se mají lidé v organizaci chovat, aby svojí činností přispívali k naplňování účelu existence „jejich“ organizace, tj. představ a z nich odvozených hodnot, které pomáhají stávajícím a především novým členům organizace lépe se orientovat ve vnitřním prostředí a adaptovat se na vnější podmínky, ovlivňující fungování organizace ...“. Adaptace na organizační kulturu může mít formální charakter, při němž noví pracovníci procházejí školením, kde je jim například prezentována historie, vývoj a důležité hodnoty, jež organizace zastává. Proces adaptace může mít také neformální podobu – v případě mentoringu, kdy zkušený pracovník seznamuje nového pracovníka s významnými symboly organizace (Výrost, Slaměník, 1998, s. 44).

Jak to však v organizaci skutečně funguje a jaké hodnoty jsou uznávané, pozná pracovník sám až po delší době. Členové organizace například mohou na první pohled preferovat spíše neformální komunikaci napříč organizací a novému pracovníkovi se může zdát, že atmosféra na pracovišti je velmi přátelská a nenucená. Avšak po delší době pozná, že jde spíše o předstírané chování a ve skutečnosti na pracovišti převládají neupřímné vztahy, kdy se nadřízení chovají k podřízeným povýšeně třeba i přes to, že v prvních dnech podřízenému ihned nabídli tykání.

Za konečnou fázi adaptace pracovníka na organizační kulturu je považována taková, kdy pracovník uznává hodnoty a cíle organizace, ochotně přispívá svým výkonem ve prospěch organizace a přeje si být i nadále členem organizace (Štikar, Rymeš, aj., 2003, s. 93). Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 515–516) je několik podob identifikace pracovníka s organizací. Jedná se o:

- Přirozenou identifikaci, kdy se jedinec zcela identifikuje s hodnotami a normami organizace. Pracovník prožívá velmi intenzivně všechny úspěchy i neúspěchy, které ho při práci provázejí.
- Selektivní identifikaci, kdy pracovník uznává hodnotový rámec a normy organizace v různé míře. Tato forma identifikace je asi nejčastější. Pracovník se ztotožní s organizací jen v několika bodech.
- Vykalkulovanou identifikaci, při níž pracovník sleduje pouze vlastní prospěch a identifikaci pouze předstírá. S touto skutečností často do organizace již vstupuje.

Za významný projev identifikace pracovníka s organizací považuje Rymeš (2003, s. 94) zaměstnaneckou loajalitu. Pod pojmem zaměstnanecká loajalita si autor v první řadě představuje přijetí cílů organizace. V další fázi se očekává, že pracovník bude v souladu s těmito cíli jednat ve prospěch organizace a bude si přát zůstat jejím právoplatným členem. Ovšem lze také poznamenat, že určitá míra nesouladu mezi jedincem a organizací může být chápána jako výzva k vyšší aktivitě, s přáním vyniknout a podílet se na pozitivních změnách v organizaci (Nakonečný, 2005, s. 95). Byť je adaptace na kulturu značně propojená se začleňováním do mezilidských vztahů na pracovišti, nemusí to nutně znamenat, že výsledný stav adaptace bude u obou dvou druhů sociální adaptace stejný (Výrost, Slaměník, 1998, s. 44).

## 3 Sociální adaptace na pracovní skupinu

### 3.1 Pracovní skupina

Každý pracovník má v organizaci sociální pozici, která vypovídá o tom, jaké místo zaujímá v interpersonálních vztazích ve skupině (Provazník, 1997, s. 170). Nositel sociální pozice disponuje souborem práv a povinností, což svědčí o jeho hodnotě a prestiži v rámci pracovní skupiny (Tureckiová, 2009, s. 50). Sociální role představuje očekávaný způsob chování, který se váže ke každému pracovníkovi (Provazník, 1997, s. 170). Na každé pracovní pozici má pracovník více sociálních rolí. Známa Belbinova typologie, která vznikla na základě výsledků několikaletého výzkumu, vymezuje osm rolí členů týmu. Role jsou buď úkolového, či udržujícího charakteru. Nositelé úkolových rolí sledují hlavní cíle organizace a skupinu se snaží udržovat směrem k naplnění organizačních cílů. Naproti tomu udržující role neboli vztahové role spíše podporují neformální strukturu v organizaci, při níž se jejich nositelé snaží skupinu neustále stmelovat (Tureckiová, 2009, s. 50). Z uvedeného nelze tvrdit, že by některá z rolí byla pro skupinu prospěšnější než jiná. Každá pracovní skupina by se měla skládat z úkolových i udržujících rolí. Pokud je ve skupině převaha členů, kteří se zaměřují jen na plnění pracovních cílů, a ve skupině chybí jedinec, který by utužoval sociální vztahy, může na pracovišti panovat negativní atmosféra, která je způsobena neustálým soupeřením mezi členy a nedostatkem neformálních vztahů. Proto by se mělo už při výběru pracovníka sledovat i to, jakou roli by potenciální nový zaměstnanec mohl zastávat v pracovní skupině.

Problémy však mohou nastat při ztotožňování se s rolí, která byla novému pracovníkovi v rámci formální skupiny přidělena. Jedná se o interpersonální rolové konflikty. Ty mohou mít tři podoby. První podobou je konflikt uvnitř role. K tomu dochází v situaci, kdy okolí dává jedinci najevo jiná očekávání ohledně jeho jednání. Například jiné jednání očekávají od svého nadřízeného podřízení pracovníci a jiné představy má vrcholový management. O konflikt uvnitř role se jedná i v případě, kdy samotný nositel role sám neví, co se od něj přesně očekává a co má on sám očekávat od okolí. Další interpersonální konflikt může nastat v případě, kdy se jedinec nedokáže ztotožnit s rolí, kterou má ve skupině zastávat. Jedná se o konflikt osobnosti a role. Posledním problémem se ztotožněním dochází při konfliktu mezi rolemi. Každý člověk má více rolí, které zastává současně. Z toho vyplývá,

že některá očekávání nositele rolí se mohou výrazně lišit a navzájem se narušovat (Reichel, 2008, s. 142–143).

Pracovní skupina může mít podobu subkultury nebo konformní skupiny začleněné v organizační struktuře (Výrost, Slaměnik, 1998, s. 45). Pracovní skupina je tvořena lidmi, kteří se stýkají na společném pracovišti a jsou spjati společnou činností, vnitřní strukturou, sociálních rolí a společným vedením (Nový, Surynek, 2002, s. 137). Podle Provozníka (1997, s. 160) vzniká a je organizována za účelem naplnění nadosobních, organizačních cílů. Proto ji považujeme za skupinu sekundární, jelikož bývá lidem přiřazena po nástupu do zaměstnání. Primární skupinou se pro pracovníka stává až v případě bližších vztahů, které se na pracovišti mohou vytvořit mezi jednotlivými členy nezávisle na organizaci. Tím se pracovní skupina stává pro člověka významnou a uspokojení z členství v takové skupině se projevuje v celkové životní spokojenosti.

Pracovník vstupuje nejprve do formální a poté i do neformální pracovní skupiny, která může i nemusí být totožná. Formální skupina<sup>3</sup> určuje systém komunikace, způsob odměňování a sankcionování či normy a pravidla. V pracovní skupině s formálním charakterem lze vymezit dva hlavní typy pracovních pozic a s nimi spjaté role. Jde o pozici vedoucího pracovníka (nadřízeného) a o pozici vedeného pracovníka (podřízeného). Organizační normy vymezují pravomoci a odpovědnosti, které se liší právě podle typu pracovní pozice (Provozník, 1997, s. 171).

Fungující formální skupina by podle Nového a Surynka (2002, s. 137) měla mít:

- pracovní cíle, které budou obsaženy v materiálních i nemateriálních hodnotách a budou sloužit k uspokojení potřeb členů i celé společnosti;
- společné místo, kde se pracovní skupina schází (např. kancelář či dílna);
- pracovní činnost, která vede k uspokojování lidských potřeb;
- vztahy mezi pracovníky podložené právními a organizačními normami a předpisy, které mají zajistit efektivní plnění organizačních cílů;

---

<sup>3</sup>Německý psycholog Ph. Larsch (Nakonečný, 1967, s. 218) považuje tzv. „nomologickou skupinu“ za totožnou s formální skupinou. „Nomologická skupina“ vzniká zákony a předpisy, které mají na rozdíl od neformální skupiny objektivní charakter.

- skupinové vědomí, které je tvořeno hodnotami a normami pracovního chování a postoji.

Neformální pracovní skupina<sup>4</sup> je vymezena jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou určeny organizací, jelikož vzniká na základě osobního zájmu jedinců. Oproti formální skupině není pozice jedince v neformální skupině určována pravidly, ale osobnostními vlastnostmi (Nakonečný, 1967, s. 218). V neformální skupině lze z hlediska mocenského postavení rozlišit pracovníky na neformálního vedoucího, pomocníky, soupevníky, pasivní jedince a periferní jedince. Z hlediska oblíbenosti v kolektivu pak na populární osoby, oblíbené osoby, akceptované osoby, trpěné osoby, s kterými sympatizuje pouze malá část pracovní skupiny, a outsidersy, kteří se nedostatečně adaptovali do sociálních vztahů a stojí zcela mimo neformální dění na pracovišti (Provazník, 1997, s. 171–172).

Podle mého názoru v oblíbenosti jedince vůbec nemusí hrát roli to, jak úspěšný je v práci. Nováček, který po vstupu do organizace podává výrazně lepší výkon než ostatní pracovníci, se může stát krajně neoblíbeným, jelikož ostatní pracovníci byli zvyklí na „průměrný výkon“, který jim vyhovoval. Naopak pracovník, který nevybočuje, nestrhává normy výkonu, ale jeví se jako společenský, má ty nejlepší předpoklady k tomu, aby se stal v neformální skupině oblíbeným.

Cíl a charakter úloh plněných v rámci formální skupiny významně ovlivňují velikost skupiny. Kuzmin a Svencickij (Kollárik, Kollárová, 1990, s. 49–50) uvažují nad tím, že s větším počtem členů se zvyšuje i počet interakcí. Na druhou stranu celková intenzita styku klesá, a tím pádem se snižuje i počet bližších vztahů mezi pracovníky, což má negativní dopad na neformální vztahy v organizaci. Formální a neformální<sup>5</sup> pracovní skupiny se pochopitelně ve větší či menší míře prolínají. Pozitivní vliv mohou neformální vztahy hrát při plnění formálních úkolů. Například některé cenné informace získají pracovníci díky neformálním rozhovorům ve skupině. Neformální skupina také nemusí být totožná se skupinou formální. Jedinec může nalézt v neformální skupině naplnění zcela jiných potřeb, než které mu nabízí členství ve formální skupině. Narušení kvůli neformálním vztahům může vzniknout

---

<sup>4</sup>Pracovní týmy se přibližují neformálním skupinám více než pracovní skupina. Není u nich totiž striktně dodržována struktura. Vznikají na základě potřeby řešit konkrétní úkoly, a tím se jejich podoba může neustále měnit

<sup>5</sup>Tzv. synergický efekt vzniká v případě vzájemně se vhodně doplňujících formálních i neformálních strukturálních prvcích, kdy je kvantitativní i kvalitativní výsledek činnosti skupiny vyšší než výsledek, který je součtem samostatně pracujících jedinců (Provazník, 1997, s. 169).

nezáměrně v případě, že se hodnoty a normy neformální skupiny neshodují s hodnotami a normami formálního uspořádání skupiny. O tzv. mafiánskou skupinu jde v případě neformální skupiny, jejíž členové schválně narušují normy a hodnoty skupiny formální. Narušování hodnot a norem formální skupiny by však nemělo být vnímáno pouze negativně. Ze strany pracovníků může jít totiž o signál toho, že formální skupině by prospěla změna, která by zefektivnila budoucí kroky k plnění cílů v organizaci. Proto by vedení nemělo tyto signály přehlížet a mělo by se zamyslet nad současnou kulturou organizace (Tureckiová, 2009, s. 42).

Na základě výše uvedeného se dá poznamenat, že pracovník, který zastává ve formální struktuře vysokou pozici, nemusí ještě zastávat vysokou pozici ve struktuře neformální. Mnohdy významnější vliv na dění ve skupině mají neformální vůdci, které ostatní členové skupiny skutečně uznávají. Ti často vytvářejí normy, které daná pracovní skupina dodržuje a které nemusejí být v souladu s těmi, které prosazuje formální vůdce. Mezi formálním a neformálním vůdcem v důsledku toho vznikají konflikty. Pokud neformálního vůdce podporuje větší skupina lidí, hrozí velké riziko, že pozice formálního vůdce je ohrožena.

### **3.2 Proces sociální adaptace na pracovní skupinu**

Pracovní skupina je pro nového zaměstnance z počátku uzavřeným a neznámým okruhem pracovníků, do kterého se s různou mírou aktivity snaží během procesu adaptace proniknout. Pracovník přichází do organizace s různými sociálními potřebami. Uspokojení těchto potřeb vede k úspěšné sociální adaptaci. Mezi základní dílčí sociální potřeby patří:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba nabízet a přijímat od druhých pomoc;
- potřeba být ovládaný či někoho ovládat;
- potřeba cítit se akceptovaným a být členem určité skupiny lidí;
- potřeba nalézt osoby, které budou vyznávat podobné hodnoty a postoje;
- potřeba sociálních či společenských jistot (Provazník, 1997, s. 174–175).

Proces sociální adaptace probíhá oproti pracovní adaptaci daleko více spontánně. V rámci spolupráce při pracovních úkolech vzniká základ sociální adaptace, kterým je každodenní kontakt mezi členy pracovní skupiny (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74–75). Průběh sociální adaptace stejně jako u pracovní adaptace závisí na objektivních a subjektivních předpokladech. Mezi subjektivní (osobní) předpoklady, které mohou ovlivňovat průběh sociální adaptace Nový a Surynek (2002, s. 156–157) řadí:

- osobní vyhraněnost, která zahrnuje soubor vlastností utvářející morální obraz, podle něhož nás druzí posuzují;
- hodnotové a postojevé zaměření;
- motivaci, která je závislá na potřebách, zájmech, návycích a ideálech.

Za objektivní (vnější) předpoklady považují:

- způsob řízení, který je uplatňovaný nadřízeným;
- sociální klima v pracovní skupině, které se dá vyzorovat ze vztahů mezi pracovníky, z celkové nálady na pracovišti a vzájemné spolupráce mezi jednotlivými pracovníky, což určuje úroveň pohody, zázemí a opory na pracovišti;
- podnikovou kulturu;
- mimopracovní vlivy (vliv ze strany rodiny, širší komunity, v nichž se člověk nejčastěji pohybuje).

Vlastnosti a chování nováčka, který přichází do organizace, jsou významně ovlivněny předchozím sociálním prostředím. Nováček je vybaven určitou mírou sociability, se kterou do struktury vztahů na pracovišti přichází. Jedná se o dovednosti, znalosti a jiná sociální schémata, která každý jedinec získal před současnou sociální adaptací. Dalším důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje průběh sociální adaptace, jsou osobní charakteristiky jedince – věk, rodinný stav a dosavadní zkušenosti s předchozími pracovními skupinami (Nový, Surynek, 2002, s. 157). Nováček má určitá očekávání a přání, jaký kolektiv by mu vyhovoval, a tím pádem i usnadňoval práci. Tato očekávání následně porovnává s tím, jak na něj ostatní pracovníci obzvláště v prvních dnech působí. Rozdíl mezi očekáváním a skutečností se nazývá kognitivní disonance. Velká kognitivní disonance může být příčinou problému pracovníka s přizpůsobením se pracovní skupině (Werther, Davis, 1992, s. 244).

K uvedenému lze poznamenat, že tato očekávání mohou být z velké části tvořena předchozími zkušenostmi. Negativní zkušenost s minulou pracovní skupinou bude spíše snižovat nároky nováčka na novou pracovní skupinu, a naopak silný vztah k minulé pracovní skupině spíše zvýší nováčkovy nároky na nové kolegy.

Sociální adaptace je oproti pracovní adaptaci považovaná za spíše neřízený proces. Alespoň částečně tento proces řídit však lze. Řídící pracovník by měl nového pracovníka seznámit s ostatními členy pracovní skupiny a měl by sledovat nejen průběh pracovní adaptace, ale nepřehlížet i adaptaci sociální. Kocianová (2010, s. 135) uvádí, že k úspěšné adaptovanosti přispívá, je-li nováčkovi přidělen mentor či patron, který je zkušeným členem pracovní skupiny a pomůže mu se základní orientací v nové pracovní skupině i sociálním prostředí celého podniku.

Průběh sociální adaptace nového pracovníka můžeme rozdělit podle Nového a Surynka (2002, s. 157) do tří etap. První etapou je zařazení pracovníka na pracoviště, jeho seznámení s vedoucím a s ostatními zaměstnanci a to především s těmi, s nimiž bude při vykonávání pracovních povinností pracovník nejvíce v kontaktu. Další etapou sociální adaptace je počáteční orientace v novém prostředí, kdy se nový pracovník postupně více poznává s kolektivem, srovnává vlastní normy, hodnoty a postoje se členy pracovní skupiny. Při třetí etapě sociální adaptace dochází v ideálním případě k začlenění do pracovní skupiny a k identifikaci s normami a cíli organizace (Nový, Surynek, 2002, s. 158).

V počátečním období se nový pracovník seznamuje s kolektivem, při čemž dochází k sociální percepci. Tureckiová (2009, s. 33–34) uvádí, že při ní dochází k vytváření si obrazu o druhém člověku v důsledku vnímání chování, které si následně interpretujeme. Postupujeme při tom vždy od vnějších znaků, kdy porovnáváme očekávání s realitou, jak by měl být člověk, s nímž nově přicházíme do kontaktu, upravený a oblečený. Dále jej posuzujeme na základě dalších vnějších charakteristik, které máme tendenci dávat do souvislosti s kategoriemi, které jsme si vytvořili na základě své předchozí osobní zkušenosti. Tím si utváříme obraz člověka, jenž nám usnadňuje navázání komunikace. Jednou z nejčastějších chyb v sociální percepci, kterých se lidé dopouštějí, je efekt primárnosti. Uplatní-li se tento efekt, pak první vlastnost, která je neznámému člověku přisouzena, utváří rámeček pro vnímání dalších vlastností. Další častou chybou je například haló efekt. K němu dochází v případech, kdy si utváříme první dojem o druhém člověku na základě hlavní vlastnosti, které jsme si na první pohled všimli, a kterou my osobně vnímáme jako obzvlášť důležitou (Tureckiová, 2009, s. 33–34).



Stereotypizace, kdy jsou druhým lidem připisovány vlastnosti podle jejich členství v určité sociální skupině, se řadí k dalšímu nešvaru při posuzování druhých (Tureckiová, 2009, s. 34). Výzkum publikovaný v odborném časopise *Journal of Applied Social Psychology* zkoumal věkové a genderové stereotypy ve vztahu k adaptabilitě pracovníků. Výzkum byl prováděn mezi pěti sty vysokoškoláky z Colorado State University a potvrdil například, že je stále rozšířen stereotyp, podle něhož jsou starší lidé ve vztahu k práci méně motivováni učit se novým věcem, přijímat nové výzvy či jsou považováni za méně kreativní. Rozšířený je rovněž stereotyp, podle něž se starší lidé při vstupu do nové pracovní skupiny hůře přizpůsobují zavedeným normám, hodnotám a postojům, jelikož jsou staromódní a mají své jasně vyhraněné názory. Mimo jiné genderové stereotypy, které byly mezi vysokoškoláky rozšířeny, výzkum uvádí, že ženy jsou méně emocionálně stabilní než muži, ale na druhou stranu více adaptabilní na sociální prostředí (Dearmond, Tye, Chen, 2006, s. 2184–2214).

Pracovník by při navazování kontaktu měl - vzhledem k pracovní pozici, kterou v organizaci zaujímá - vystupovat s různou mírou aktivity (Výrost, Slaměník, 1998, s. 45). To by však mělo platit pro obě strany. Bez jakékoliv snahy ze strany ostatních členů se nový jedinec jen velmi obtížně sociálně adaptuje. Nováček by měl vyjadřovat zájem se o ostatních členech více dozvědět. Stávající členové pracovní skupiny by se zase měli snažit nováčka zapojovat do rozhovorů, které se týkají nejen společné náplně práce, ale i do neformálních rozhovorů, jež se uskutečňují o přestávkách, v obědní pauze či úplně mimo prostory organizace po pracovní době.

Snadněji se novému pracovníkovi vstupuje do „otevřeného“ kolektivu, ve kterém převládají přátelské či kolegiální vztahy, kde si lidé navzájem pomáhají, jsou tolerantní a navzájem k sobě ohleduplní. Ve skupině je patrná vyšší soudružnost skupiny neboli skupinové koheze<sup>6</sup>, která se posiluje na základě neformálních norem. Takovou pracovní skupinu můžeme charakterizovat jako skupinu stabilní s větší intimitou dění. Hůř se pochopitelně vstupuje do kolektivu se vztahy, kde probíhá konkurenční soupeření a jsou zde známky podezíravosti a nepřátelství. Nový pracovník se může pokusit v kolektivu vztahy změnit. To ovšem může v takto vypjatých vztazích působit pokrytecky, se záminkou získat pouze výhodu nad ostatními (Provazník, 1997, s. 175).

---

<sup>6</sup> Pracovní skupiny s vysokou mírou skupinové koheze se podle Stogdilla (Nakonečný, 2005, s. 148) kromě stability a jednoty vyznačují i silnou odolností vůči okolním tlakům a stresům.

V dalším období sociální adaptace je velmi důležité, jak se nový pracovník přizpůsobí skupinovým normám. Podle Nakonečného (2005, s. 143) totiž pojí členy pracovní skupiny nejvíce právě dodržování nepsaných norem, které vznikají na základě řešení neurčitých situací, kdy je potřeba se navzájem shodnout na správném řešení. Normy jsou členy skupiny vnímány jako morální imperativy. Jejich nedodržení je trestáno sankcemi. Nový pracovník, který takové normy nedodržuje, nemusí být kolektivem přijat a v důsledku toho dochází k nedostatečné sociální adaptaci.

V průběhu konfrontace mezi hodnotami, normami, postoji pracovníka s pracovní skupinou by měl pracovník vystupovat aktivně a snažit se stávající stav a zaměření ve skupině ovlivňovat v souladu s vlastními potřebami (Rymeš, 1985, s. 43). Pokud jsou potřeby nově příchozího více odlišné, než je ve skupině přípustné, musí jedinec počítat s tím, že pravděpodobnější vždy je, že se mu pracovní skupina nebude chtít přizpůsobovat. V tom případě má šanci jen ten nováček s vlastnostmi, které ostatní pracovníky v dané skupině natolik zaujmou, že mu umožní stát se neformálním vůdcem. Na základě toho má pak možnost změnit zavedené normy chování a ovlivnit některé postoje svých spolupracovníků. (Machač, 1968, s. 21–22). Nakonečný (2005, s. 141) dodává, že čím vyšší formální pozici pracovník v organizaci zastává, tím vyšší bude jeho vliv na aktivity, které se týkají skupinových norem. Skupina je v tom případě spíše nucena se novému pracovníkovi přizpůsobit kvůli jeho vyššímu postavení.

Rymeš (1985, s. 45) pohlíží na konečnou fázi procesu sociální adaptace na pracovní skupinu z hlediska posouzení subjektivních a objektivních kritérií. Mezi subjektivní kritéria řadí spokojenost pracovníka s tím, jak se začlenil do kolektivu, se spoluprací jednotlivých členů a řídicím pracovníkem. Objektivní kritéria vyjadřují skutečné místo, které pracovník zaujímá v pracovní skupině, aktivitu, kterou vynakládá při skupinových činnostech či míru autority, kterou si u kolegů získal. Výsledný stav procesu sociální adaptace, může být podle Rymeše (1985, s. 37) vyhodnocen jako sociální adaptovanost přiměřená (dostačující, uspokojivá) či nepřiměřená (nedostatečná, neuspokojivá). Plné začlenění se do struktur vztahů v pracovní skupině, a tedy přiměřená sociální adaptovanost znamená:

- přijetí hodnot, norem, tradic pracovní skupiny;
- jednání v souladu se vzorci, které byly ve skupině nastaveny;

- zaujmutí takové pozice ve struktuře neformálních vztahů, ve které si bude pracovník připadat přirozeně a bude v takové roli ostatními akceptován;
- vyhodnocení převládajícího sociálního klimatu ve skupině jako přívětivé,
- akceptování řízení, ale i samotnou osobnost vedoucího pracovní skupiny (Výrost, Slaměník, 1998, s. 45).

Úspěšné adaptování se na pracovní skupinu znamená vystupovat a být přijímán v síti mezilidských vztahů na pracovišti s různou mírou aktivity (Výrost, Slaměník, 1998, s. 45).

## 4 Zdroje problému nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině

Během sociální adaptace na pracovní skupinu může mezi novým jedincem a ostatními členy pracovní skupiny docházet k problémovým situacím, které její průběh mohou narušovat. V důsledku toho může dojít k nedostatečné adaptaci jedince na pracovní skupinu. Příčiny, kvůli kterým k nedostatečné sociální adaptaci došlo, mohou mít různý charakter. Mayerová s Růžičkou (2000, s. 75) uvádějí, že velkým zdrojem problému s nedostatečnou sociální adaptací může být minulost pracovníka, kdy byl intenzivně v kontaktu s jinou pracovní skupinou, se kterou ho stále pojí stejné tradice a normy. V takové skupině měl jasně dané postavení a byl uznáván. Nová skupina představuje zcela nové vzorce chování a uznává jiné normy, než tomu bylo v předchozí skupině. Tomu se nový pracovník nedokáže přizpůsobit vzhledem k silným vazbám k minulé pracovní skupině. Další příčinou problému, jehož zdrojem může také být příliš velká identifikace jedince s předešlou pracovní skupinou, jsou představy, postoje, názory a osobnost nováčka, které mohou být zcela jiné než, jaké uznává nová pracovní skupina. Skupina si během své existence vytvořila tradice, které jsou dodržovány a s kterými se nováček nemusí identifikovat, jelikož u jejich stvoření nebyl přítomen.

Nově příchozímu také může značně znesnadňovat proces sociální adaptace i příliš velká soudružnost skupiny, která se projevuje v lhostejnosti a zdrženlivosti vůči novému pracovníkovi. (Mayerová s Růžičkou, 2000, s. 75). To bychom mohli pozorovat spíše v organizacích s nízkou fluktuací. Pracovníci v takové organizaci pracují ve stejném kolektivu mnoho let a jsou zvyklí na ustálené normy a tradice. Nováčka vnímají jako narušitele, který by tyto normy a tradice mohl ohrozit a pokoušet se o jejich změnu. Podle Paduchy (1989, s. 182) dosahuje pracovní skupina ve stejném složení nejpříznivější atmosféry s efektivní spoluprací a zdravými neformálními vztahy přibližně v pátém roce. Ovšem po šesti letech trvání skupiny ve stejném složení začínají působit návyky a normy zastarale. V tom případě by se členové skupiny neměli bránit novému impulzu. Ten by mohl přijít s novým pracovníkem, který by do skupiny vnesl nové úhly pohledu. Dalším motivem odmítavého postoje pracovní skupiny vůči nováčkovi může být také nedůvěra, která může pramenit z přemístění pracovníka v rámci organizace. Členové skupiny mohou mít strach, že by nově příchozí mohl vynášet interní informace do předešlé pracovní skupiny. Mayerová a Růžička (2000, s. 75) vidí potenciální problém se sociální adaptací jedince v příchodu do pracovní

skupiny, kde je hodně podskupin, které mezi sebou navzájem soupeří. Členové podskupin se snaží nově příchozího ovlivňovat a využívat na úkor jiných podskupin.

Mezi další příčiny nedostatečné sociální adaptace může patřit nepříznivé složení skupiny. Kocianová (2010, s. 181) uvádí, že faktory jako věkové rozdíly členů skupiny, počet členů či to, zda je kolektiv spíše mužský, ženský, či smíšený, mohou výrazně ovlivnit skupinové klima. Obecně je uznáván názor, že složení kolektivu je lepší homogenního charakteru, jelikož podobnost je dobrým předpokladem pro skupinový soulad.

Nejistě si může nový pracovník připadat, snaží-li se začlenit například do věkově výrazně staršího kolektivu. Mladší pracovník, který je nedávným absolventem, zastává často jiné priority a hodnoty než starší kolegové. Velmi často mu jde o postup v kariéře a podle Paduchy (1989, s. 182) využívá k řešení problémů naučené „školské“ přístupy oproti starším členům skupiny, kteří se drží ustálených přístupů. Problém se začleněním může mít nový zaměstnanec, který vyznává jiné náboženství, než je v dané společnosti většinově přijímáno. Například v evropských zemích mohou být vyznavači islámského náboženství terčem posměchu. Několikadenní přerušení práce kvůli modlitbám nemusí být pochopeno. Vůči příslušníkům etnických menšin mohou být zase vytvářeny předsudky, které brání v jejich začlenění se do kolektivu. Ta samá hrozba může nastat u nových zaměstnanců s jinou sexuální orientací. Dalším z možných důvodů nezačlenění se do kolektivu může být častá nemocnost, a tím pádem absence nového zaměstnance v zaměstnání (Tomić, 2012, s. 246–247). To může narušit adaptační proces pracovní i sociální. Zaměstnanci kvůli časté absenci neplní adaptační plán, což celý proces značně zpomaluje. V důsledku toho může docházet k nespokojenosti ostatních kolegů, kteří počítali s tím, že se po úspěšné adaptaci některé pracovní povinnosti, které jsou zatím rozděleny mezi ostatní pracovníky, přesunou na nového pracovníka.

Pro snadnější začlenění je důležité i to, jak často se pracovník dostane do kontaktu s ostatními členy skupiny. Pokud pracovník vykonává spíše individuální práci, je jeho četnost interakcí s ostatními členy skupiny výrazně menší než v případě vykonávání povolání, kde je spolupráce mezi členy pro efektivní plnění úkolů klíčová. Společné řešení úkolů podporuje četnost interakcí mezi členy. Naproti tomu plnění individuálních úkolů spíše podporuje soupeření a konkurenční klima ve skupině (Kocianová, 2010, s. 182). Ovšem na druhou stranu příliš stabilní pracovní prostředí, kde se konverzace stále točí kolem stejných témat a zadání společných úkolů je hodně jednotvárné, může vést k tzv. ponorce, která přispívá ke vzniku konfliktů (Čakrt, 2000, s. 24). Homas (Nakonečný, 2005, s. 141) dodává, že existuje

vztah mezi interakcí a sympatií. K čím častějším interakcím dochází s osobou, která je nám sympatická, tím ještě více vzrůstají sympatie vůči této osobě. Čím méně přicházíme s touto osobou do kontaktu, tím méně je nám sympatická. Z toho vyplývá, že nový pracovník má mnohem méně příležitostí se sblížit po formální, a natož po neformální stránce s kolegy, kde spolupráce není na denním pořádku. Adaptovat se sociálně v takové skupině není tak významné a záleží na osobnosti, jestli to vnímá jako velký handicap. Člověk méně společenský bude absenci sociálního kontaktu pravděpodobně vnímat méně negativně než člověk společenský.

#### **4.1 Konflikty v pracovní skupině**

Nakonečný (2005, s. 96) popisuje konflikt jako otevřené střetnutí, které vychází ze vzájemných sporů mezi osobami, které nejsou schopny docílit kompromisu. Ovšem v jiné své publikaci tvrdí, že konflikt ještě nutně nemusí znamenat nedostatečnou adaptaci, pokud účastníci konfliktu hledají správné cesty k jeho efektivnímu předcházení a řešení (Nakonečný, 2009, 194). Čákr (2000, s. 11, s. 21) říká, že konflikt může existovat jen v případě, kdy ho účastníci vnímají a pociťují. Vzniká jen, pokud lidé dovolí, aby vznikl. Platí také, že konflikt není nikdy pouze jednostrannou záležitostí. To lze odvodit i z překladu z latinského jazyka, ze kterého pojem konflikt vychází. Slovo „conflictus“ se překládá jako „někoho něčím zasáhnout“, při čemž vždy se proti sobě střetávají minimálně dvě osoby (Křivohlavý, 2008, s. 17).

Z pohledu nového pracovníka mohou vznikat konflikty především vlivem neslučitelných hodnot, potřeb, motivů a cílů pracovníka v porovnání s ostatními členy pracovní skupiny. Nový pracovník se těžko vyrovnává s normami, které platí v rámci pracovní skupiny, jestliže jsou v rozporu s jeho vlastními. Vztahy v organizaci jsou vytvořeny „uměle“, to znamená, že si pracovník sám nevybírá, se kterými lidmi by se mu nejlépe spolupracovalo a zároveň by si s nimi rozuměl i v osobní rovině. V důsledku toho se snaží normy změnit či je zcela odmítá, a tím se dostává do konfliktu s ostatními členy skupiny.

Fehlau (2003, s. 37) poukazuje na to, že vznik konfliktů mohou podporovat samotné podmínky organizace. Ne každý zaměstnanec pracuje v organizaci, která je mu nápomocná při dalším vzdělávání, umožňuje mu pružnou pracovní dobu či kde mu je v případě potřeby k dispozici psycholog. Tyto skutečnosti, které autor řadí k tzv. objektivním podmínkám

konfliktů, mohou konflikt značně podporovat. K tomu se přiklání i Provasník (1997, s. 182), který k nejčastějším příčinám konfliktu řadí technicko-organizační faktory. Mezi ně patří například špatné uspořádání práce nebo nejasné definování odpovědností a pravomocí.

Hlavní příčinu konfliktů ovšem musíme hledat v samotných lidech, a to v jejich rozdílných osobnostních charakteristikách, způsobech chování a postojích. Nový pracovník vlivem osobních pocitů a zájmů může jednat pro členy skupiny zcela nepochopitelně. Na základě toho není schopen jednat, tak jak se od něj očekává (Fehlau, 2003, s. 40). Autor tyto příčiny konfliktu nazývá subjektivními podmínkami konfliktu. Provasník (1997, s. 182) příčiny konfliktu ještě dále dělí na faktory sociální povahy a faktory psychologické. Faktory sociální povahy působí v případě rozdílnosti zájmů mezi podřízeným a vedoucím. Mezi faktory psychologické řadí autor osobnostní rysy účastníků konfliktu. Obzvláště rozdílnost temperamentu a charakterových vlastností hraje při vytváření konfliktů významnou roli.

Každý pracovník přichází na pracoviště s různou úrovní aspirace. Jde o požadavky, které pracovník klade sám na sebe a mění je v průběhu života. Na základě výzkumu bylo prokázáno, že úroveň aspirace se zvyšuje nejen u lidí s příliš vysokým sebevědomím, ale i u lidí se značně nízkým sebevědomím. Nižší aspirační úroveň byla zjištěna u lidí, které můžeme nazvat jako zdravě sebevědomé (Mikuláščík, 2003, s. 53). Výsledkem nesplnění vlastních očekávání bývá komplex méněcennosti. Nespokojenost nového pracovníka se sebou samým, kdy při porovnávání očekávání s realitou zjistí, že si svoji sociální pozici ve skupině představoval zcela odlišně oproti tomu, jakou pozici skutečně zastává, může ovlivnit jedince natolik, že vlivem podráždění vyvolává konflikty s ostatními členy pracovní skupiny, a to nejčastěji s těmi, kteří jsou v pracovní skupině oblíbenější či zvládají svoji práci lépe (Čákr, 2000, s. 23).

Jednou z nejčastějších příčin konfliktu je nedorozumění, při němž se pracovník dostává do situace, kdy špatně pochopil kolegu, který svým jednáním sledoval zcela jiné záměry. Lhaní je zase považováno za nejzaručenější zdroj konfliktu, jelikož, jak je známo, není moc lží, které by se dříve nebo později nepodařilo odhalit. Často ovšem nastává situace, kdy se nemusí jednat ani o příliš velkou lež, ale členové pracovní skupiny si ji interpretovali ze svého vlastního pohledu a odmítli akceptovat ostatní skutečnosti, které by alespoň částečně jedince, který lež vypustil, ospravedlnila (Čákr, 2000, s. 41–42). Obzvláště u nováčků se podle mého názoru trestají lživé výroky mnohem přísněji. Členové pracovní skupiny v průběhu sociální adaptace nováčka neustále posuzují a nevědí, co od něj mohou očekávat. Lež, kterou by nováček vyřkl v průběhu procesu sociální adaptace, ho může výrazně a často

až trvale distancovat od ostatních. Takový jedinec se pak těžko zbavuje „nálepky“ lháře, obzvlášť jestli lež poškodila ve skupině oblíbeného jedince.

Že na pracovišti dochází k častým konfliktům, může i neangažovaný jedinec vyzorovat z několika příznaků. Pracovníka, který na pracovišti často přichází do konfliktních situací, mohou začít provázet zdravotní problémy. Jde například o zvýšení krevního tlaku nebo poruchy spánku. To může mít dopad na docházku do práce. Dalším znakem, že v pracovní skupině dochází ke konfliktům, je lhostejnost a nezájem o práci. Takový pracovník pracuje pouze mechanicky a nejeví zájem se jinak angažovat. Znakem konfliktu je i špatná komunikace na pracovišti, která neprobíhá pravidelně. K pracovníkům se často nedostanou důležité informace, ale pouze ty informace zjištěné neformální komunikací. Ty však mohou být zkreslené. Ze špatné informovanosti a polopravd vzniká riziko dalšího sporu. Ke konfliktům také přispívají nadřízení, kteří se spory mezi pracovníky nechtějí zabývat (Fehlau, 2003, s. 31–33).

## 4.2 Mobbing

Konflikty na pracovišti nemusejí mít jen negativní dopad. Čas od času jsou i vítané kvůli pročištění atmosféry na pracovišti a nastolení potřebné změny. Avšak nadměrný výskyt konfliktů či neochota účastníků konflikty řešit škodí a může vést až k psychickému teroru zvanému mobbing<sup>7</sup>. K tomu se přiklání Beňo (2003, s. 8), který vidí příčinu vzniku mobbingu v neschopnosti řešit konflikty a přímočaře k nim přistupovat.

Z hlediska neformálních vztahů je velmi důležité, aby nováček dal hned v první fázi procesu sociální adaptace najevo, jaké chování je ještě schopen akceptovat, a jaké už nikoliv. Neučiní-li tak, vystavuje se vyššímu riziku, že se k němu kolegové začnou chovat neadekvátně a začnou ho využívat (Čakrt, 2000, s. 42–43). Pokud se pracovník ani v ten okamžik nezačne bránit, hrozí nebezpečí, že kolegové budou jeho hranice posouvat dál a z jeho využívání se stane pravidelná záležitost. Kratz (2005, s. 16) uvádí, že o mobbing se jedná v případě, kdy je pracovník vystavován negativnímu komunikativnímu jednání, které je

---

<sup>7</sup> Často se mobbing zaměňuje s pojmem šikana. Mobbing je ovšem spíše druh šikany. Oba mají stejné znaky, jimiž je násilí, které je záměrně používáno tak, aby druhé osobě co nejvíce ublížilo, či skutečnost, že útočníkem většinou bývá někdo, kdo si potřebuje dokázat nadvládu nad šikanovaným jedincem. K oběma jevům však dochází v jiném prostředí. Dalším rozdílem je, že mobbing se týká pouze dospělých. Pojem bullying, který se především používá ve Spojených státech amerických, zahrnuje mobbing i bossing zároveň (Svobodová, 2008, s. 19–20).



na něj vytvářeno kolegou či skupinou kolegů alespoň jednou týdně po dobu minimálně půl roku. O mobbing se tedy nejedná v případě jednorázových konfliktů<sup>8</sup>. V situaci, kdy nadřízený pracovník vytváří nátlak, kterým se snaží získat poslušnost podřízeného, nebo se ho snaží svým jednáním vyštvať z pracovního místa, se jedná o bossing. Opačná situace, ve které je nadřízený obětí psychického teroru, za který mohou podřízení, nese název staffing (Svobodová, 2008, s. 19).

Hlavním cílem mobbingu je vystrnadit jedince z kolektivu, pokořit ho, systematicky mu snižovat sebevědomí, a v důsledku toho ho přinutit k opuštění pracovního místa. Útoky často vůbec nesouvisí s činností, kterou se oběť na pracovní pozici zabývá. Mobbing je psychický teror, který nejen vážně ohrožuje zdraví jedince, ale má i výrazný vliv na celkovou pracovní atmosféru na pracovišti. Oběť je často vystavována slovnímu i fyzickému napadání, které je patrné z útočnickových slov, jednání, gest nebo textů. Šikanující neboli mobber může k útokům použít prostředníka, který jeho úmysly realizuje (Svobodová, 2008, s. 18–27).

Svobodová (2008, s. 27) uvádí typické znaky, které mobbing provázejí. Jedná se o agresivní manipulaci, pravidelné, systematické, nelítostné, zákeřné a cílené útoky, nemorální a nepřátelská komunikace. Beňo (2003, s. 8) uvádí příklad několika situací, při nichž dochází k mobbingu:

- Oběť mobbingu je někým z kolegů, nadřízeným či podřízeným vystavována šikanování, urážení, pomlouvání nebo vyřazování z kolektivu.
- Oběti musí řešit často nesmyslné a nesplnitelné pracovní úkoly, které ani nemají co do činění s jejich pracovní činností, či velmi jednoduché úkoly, při kterých jsou schopnosti oběti cíleně podceňovány a zesměšňovány.
- Oběť je vystavována zatajování či zkreslování informací, které potřebuje k výkonu práce. K tomu dochází většinou v první fázi, kdy je pro další poškozování a zesměšňování důležité, aby oběti bylo zabráněno kvalitně vykonávat svou práci.

Typická oběť mobbingu neexistuje. Ve společnosti je sice rozšířené, že oběti mobbingu se stávají spíše osoby slabé či handicapované, ale autoři, kteří se mobbingem zabývají, jsou toho názoru, že určitá skladba osobnosti jednoznačně nezaručuje, že se daná osoba obětí mobbingu skutečně stane (Svobodová, 2008, s. 56). Kratz (2005, s. 20–21) na druhou stranu uvádí, že vyšší pravděpodobnost výskytu mobbingu je u pracovníků méně výkonných, neprůbojných,

---

<sup>8</sup> Masmédia pojem mobbing používají tak hojně, že v důsledku toho je mobbingem nesprávně nazýván každý sociální problém na pracovišti (Fehlau, 2003, s. 24).

spíše pesimisticky založených a přecitlivělých. Svobodová (2008, s 56) dodává, že pravděpodobnost výskytu mobbingu je vyšší u osob, které nějakým způsobem výrazně vybočují, a to jak na základě vzhledu, tak psychické odlišnosti. To neplatí jen pro negativa, na která mobber začne výrazně upozorňovat, ale také pro pozitiva vybočující osoby, která se bude mobber snažit znehodnocovat. To se v poslední době ukazuje jako velmi častá příčina vzniku mobbingu. Iniciátor mobbingu vidí ve výrazně nadanějším či kvalifikovanějším kolegovi hrozbu, kterou je potřeba odstranit.

Do fyzických odlišností lze podle Svobodové (2008, s. 56–57) zařadit na první pohled rozpoznatelné rozdíly, jakými jsou například tělesné vady, barva pleti, vada řeči, ale i netypický způsob oblékání či účes. Jediná žena v jinak mužském kolektivu, jediný muž v ženském kolektivu či výrazně starší či mladší kolega také budí pozornost. Lidé mohou být odlišní svou výraznou osamělostí. Mezi psychické odlišnosti řadí v souvislosti s mobbingem autorka především odolnost vůči zátěži, kdy introvertní, přecitlivělí či neprůbojní jedinci nejsou schopni dlouhodobě čelit nervovému vypětí. Snadněji u nich dochází k zhroucení nervové soustavy či psychosomatickým problémům.

Nový zaměstnanec vždy představuje ohrožení, a tím spíše, převyšuje-li své kolegy inteligencí, vzděláním či schopnostmi, a tím u nich budí závist. Znelíbit se také může třeba jen tím, že mobberovi připomíná někoho, s kým se kdysi nepohodl. V tom případě nemůže mít nový pracovník ani tušení, proč se kolegovi znelíbil (Svobodová, 2008, s. 59). Podle dalšího z výzkumů je větší pravděpodobnost výskytu mobbingu u absolventů, kteří nastupují do zaměstnání, či u starších pracovníků, kteří se naopak chystají do důchodu (Tomić, 2012, s. 246).

Kratz (2005, s. 21) uvádí, že až sedminásobné riziko výskytu mobbingu hrozí zaměstnancům v oborech zdravotnictví a sociální péče. Trojnásobné riziko výskytu mobbingu je oproti jiným resortům ve školství a státní správě. Způsobeno je to tím, že pro zaměstnance v těchto oborech je komunikace a spolupráce klíčová. Je také prokázáno, že ve větších podnicích se s mobbingem zaměstnanci setkávají častěji než v podnicích s menším počtem zaměstnanců. Autor dále uvádí výsledky výzkumu, z něhož je patrné, že ženy jsou nejčastěji šikanovány ženami a muži jsou výrazně více - a to až ze 76 % - šikanováni muži. Nejčastěji jsou mobbingu vystavovány ženy okolo pětácti let a muži okolo padesáti let. Průměrný věk mobberů je čtyřicet let. Mobbing v podání žen je postaven na pomlouvání, zesměšňování a časté kritice. V případě, že je iniciátorem mobbingu muž, dochází spíše k ignorování oběti nebo naopak k častému vyrušování či vyhrožování oběti.

Jak již bylo zmíněno, na rozdíl od mobbingu, kde se mluví pouze o sporu mezi kolegy, je bossing více specifikován. Jde zde o psychologický teror, kterého se dopouští nadřízený na podřízeném pracovníkovi. Podřízený pracovník je často zesměšňován před ostatními kolegy. Nadřízený schválně dává pracovníkovi úkoly, o nichž ví, že jsou nad rámec jeho sil. Podřízenému jsou zadržovány důležité informace, které jsou pro jeho práci klíčové, z toho důvodu takový pracovník ani nemůže plnit pracovní úkoly tak, jak se od něj očekává. Nadřízený obviňuje podřízeného z věcí, které se jeho práce ani nemusejí týkat. K tomu může docházet například ze strachu nadřízeného ze ztráty autority, moci či kompetencí (Beňo, 2003, s. 65–74).

V souvislosti s mobbingem lze zmínit i problém se sexuálním obtěžováním na pracovišti. Je všeobecně rozšířeným předpokladem, že obětí bývá žena a iniciátorem muž. Berdahl a Moore (2006, s. 641–646) se zamýšlejí nad tím, jaké hlavní motivy vedou iniciátora k sexuálnímu obtěžování. O sexuální obtěžování jde v případě veškerého sexuálně motivovaného jednání, které napadeného jedince uráží. Do toho se řadí například sexuálně laděné vtipy, zvaní na schůzky i přes nezájem druhé strany, okukování, obtěžování po telefonu či přes email, narážky na soukromý život. Podle autorky často není hlavním motivem jen sexuální touha, ale také neschopnost přijmout fakt, že ženy jsou dnes mnohem více samostatné a dominantní. Muži v úspěšných ženách vidí hrozbu a chtějí si dokázat, že nad nimi stále mohou mít převahu.

Ve Spojených státech amerických byl v roce 2007 proveden výzkum, jehož předmětem byl mobbing. Zjistilo se, že přes 37 % pracujících amerických občanů se setkalo se šikanou na pracovišti. Výzkum dále prokázal, že až ze 72 % jsou iniciátory šikany nadřízení. 60 % z iniciátorů mobbingu jsou muži, přičemž cílem mobbingu jsou z 57 % ženy. Ještě závažnější je zjištění, že přes 62 % zaměstnavatelů problém s mobbingem, který se na pracovišti vyskytl, nechtělo řešit či ho svým jednáním ještě zhoršili. Na druhou stranu 40 % zaměstnanců svůj problém s nadřízeným vůbec neřešilo (Wiedmer, 2010, s. 36).

Jednou z možných příčin, proč k mobbingu v dnešní době stále častěji dochází, vidí Kratz (2005, s. 19) ve vysoké nezaměstnanosti. Zaměstnanci žijí v neustálém strachu, že jsou nahraditelnými, což je jim často zdůrazňováno. Pod vlivem stresu, který vzniká v konkurenčním prostředí, narůstá potřeba uvolnit napětí. Proto si mnozí svůj stres vybíjejí na druhých. Oběť mobbingu může mobberovi také posloužit jako náhrada za někoho, na koho si z důvodu jeho vysokého postavení nedovolí. Dalším faktorem, jenž může podpořit vznik mobbingu, je nedostatek práce. Tím vzniká větší riziko, že si pracovníci „z nudy“ zpestří svůj

pracovní den intrikami či pomluvami a vyberou si svého obětího beránka. K tomu se přiklání i Beňo (2003, s. 74), který vidí kromě nudy hlavní příčiny ve frustraci, zlobě a závisti, v boji o právo „vlastnit“ a v intoleranci.

### **4.3 Faktory nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině**

Faktory, které mohou vést k nedostatečné sociální adaptaci jedince na pracovní skupinu, je možné uspořádat do následujících skupin:

- faktory související s charakteristikou, složením a vedením pracovní skupiny,
- faktory související s odlišností jedince,
- faktory související s minulostí jedince,
- faktory související s pracovní činností.

Významnou roli hraje v sociální adaptaci jedince charakteristika a složení pracovní skupiny, do které vstupuje. Negativně může pracovníkův vstup do skupiny ovlivňovat skupina s přílišnou soudržností členů. Ti se mohou k pracovníkovi chovat lhostejně a zdrženlivě, jelikož nováčka mohou vnímat jako narušitele, který by jejich normy, hodnoty a tradice mohl ohrozit, tím že se bude pokoušet o jejich změnu. Dalším důvodem, proč si členové skupiny mohou držet od nováčka odstup, může být obava z jeho přemístění z jiné pracovní skupiny v rámci organizace. Členové skupiny mohou mít strach, že by nováček mohl vynášet interní informace zpět do předešlé skupiny. Negativně může průběh sociální adaptace jedince ovlivnit pracovní skupina, ve které probíhá konkurenční soupeření a jsou zde známky podezřívavosti a nepřátelství. V důsledku toho se může taková pracovní skupina dělit na větší počet podskupin. Členové těchto podskupin se mohou nováčka snažit ovlivňovat a využívat jej ve svůj prospěch. Nemalý vliv na sociální adaptaci nového pracovníka má nadřízený. Nedostatečný zájem a neinformovanost o tom, jak probíhá začleňování nového pracovníka do pracovní skupiny, vede k tomu, že nadřízený o problémech neví, a tudíž nemůže včas zakročit tak, aby jim zamezil. Je však potřeba zdůraznit, že samotní pracovníci se často ani nepokoušejí nadřízené informovat ani o tak závažných problémech, jakými jsou například mobbing, bossing či časté konflikty se spolupracovníky.

Pracovní skupina může mít různý počet členů, odlišnou věkovou strukturu, kolektiv může být ženský, mužský či smíšený, členové mohou mít rozdílné zájmy či profesní zaměření. Na

to, jak se nový jedinec začlení, může mít vliv i složení skupiny. Například velký věkový rozdíl mezi nováčkem a ostatními členy skupiny může při sociální adaptaci hrát výraznou roli. Nejistě si může nový pracovník připadat při začleňování se do věkově výrazně staršího kolektivu. Mladší pracovník, který je čerstvým absolventem, zastává často jiné priority a hodnoty než starší kolegové. Velmi často mu jde o postup v kariéře oproti starším členům skupiny, kteří již pomyslného „vrcholu“ kariéry dosáhli. Problémem může být například i odlišné náboženství nového pracovníka než to, které je v dané společnosti všeobecně přijímáno. Vůči příslušníkům etnických menšin mohou vznikat předsudky, které jim brání v začlenění se do kolektivu. Podobné riziko existuje u nových zaměstnanců s jinou sexuální orientací. Problém může nastat také v situaci, kdy do mužského kolektivu vstupuje žena. Kolektiv složený výhradně z mužů může pro její začlenění představovat velkou překážku.

Nový pracovník, který se výrazným způsobem liší od ostatních členů, nemusí být skupinou přijat, jelikož pro ně může představovat ohrožení. Obzvláště v případě, že výrazně převyšuje své kolegy inteligencí, vzděláním či schopnostmi. Problém však může nastat i v opačném případě, kdy nový jedinec hodnotí sám sebe jako výrazně horšího. Odlišné mohou být i pracovníkové normy, hodnoty a postoje, které v průběhu sociální adaptace porovnává. Ty se totiž mohou výrazně lišit od těch, které jsou přijímány ostatními členy pracovní skupiny.

Minulost jedince, který vstupuje do organizace, může mít velký vliv na průběh jeho sociální adaptace. V průběhu socializace je jedinec ovlivňován normativními, mezilidsky vztahovými, rezultativními a osobnostními faktory. V závislosti na těchto faktorech je jedinec vybaven určitou mírou sociability, se kterou na nové pracoviště přichází. Jedná se o dovednosti, znalosti a sociální schémata, která využívá i při sociální adaptaci na pracovní skupinu. Jakým způsobem se pracovník adaptuje na současnou pracovní skupinu, může ovlivnit i to, jaký vztah ho pojí se skupinou předešlou, kde si vybudoval postavení a uznání. S minulou pracovní skupinou ho stále mohou pojít i tradice a normy. Vzhledem k těmto silným vazbám na předchozí skupinu může mít jedinec problém přizpůsobit se tradicím a normám skupiny současné.

Problémy, které provázejí pracovníka v průběhu pracovní adaptace, se mohou projevit i v adaptaci sociální. Neplnění individuálního adaptačního plánu ve stanoveném čase může mít za následek to, že se pracovník bude plně soustředit jen na pracovní činnost, a v důsledku toho nebude mít čas na to, aby se aktivně snažil o komunikaci se spolupracovníky. Zpomalení procesu pracovní adaptace může způsobovat i častá absence pracovníka, například kvůli

nemoci. To může mít vliv i na jeho vztahy s ostatními členy, kteří počítali s tím, že některé pracovní povinnosti, které mají mezi sebou rozdělené, převezme nový kolega.

Dalším faktorem, jenž může hrát roli při sociální adaptaci, je četnost interakcí, ke kterým v pracovní době mezi novým pracovníkem a ostatními členy dochází. To závisí na tom, jestli nováček vykonává práci, která zahrnuje z větší části individuální, anebo spíše skupinové úkoly. Při převaze individuálních úkolů dochází k menšímu počtu sociálních interakcí než při skupinové práci. Plnění individuálních úkolů většinou podporuje soupeření a konkurenční klima ve skupině. Ovšem na druhou stranu příliš stabilní pracovní prostředí, kde se konverzace stále točí kolem stejných témat a zadání společných úkolů je hodně jednotvárné, může vést k takzvané „ponorce“, která přispívá ke vzniku konfliktů.

## **5 Empirické šetření nedostatečné sociální adaptace jedince v pracovní skupině**

Proces sociální adaptace v organizaci a příčiny, které vedly k nedostatečné sociální adaptaci v pracovní skupině, o nichž pojednával předchozí text, jsem se rozhodla v následující kapitole podrobit výzkumné sondě kvalitativního charakteru. Vedlo mne k tomu zjištění, že problematice sociální adaptace je věnována stále malá pozornost i přes to, že hraje významnou roli v konečném rozhodnutí o tom, zda nový pracovník v organizaci zůstane. Dalším důvodem je má vlastní zkušenost s touto problematikou. Sama jsem z pracovní skupiny odešla kvůli chování nadřízeného. Proto mě zajímalo, jak hodnotí proces sociální adaptace jiní vybraní jedinci a jaké příčiny je vedly k odchodu z pracovní skupiny. Stěžejním cílem mého kvalitativního šetření je popsat průběh sociální adaptace u vybraných jedinců a rozkrýt příčiny, které vedly k nedostatečné sociální adaptaci v pracovní skupině.

Kvalitativní přístup sociálního výzkumu představuje podle Reichela (2009, s. 40): „... řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému“. Ojedinelost tohoto přístupu tkví ve vytváření co nejcelistvějšího pohledu na výzkumný problém v jeho autentickém prostředí. K tomu se přiklání i Petrusek (1993, s. 129), podle něhož je předmětem kvalitativního výzkumu studium běžného života lidí v reálných podmínkách. Hendl (2005, s. 50) považuje kvalitativní výzkum za pružný typ výzkumu, jelikož v jeho průběhu vznikají nejen výzkumné otázky, ale i nová rozhodnutí, jak v realizaci dále pokračovat. Autor přirovnává kvalitativní výzkum k práci detektiva. Švaříček a Šedřová (2007, s. 210) považují tento typ výzkumu za přístup popisný až literární.

### **5.1 Výběr informantů**

Po stanovení cíle výzkumné sondy jsem se zamýšlela nad tím, jaké informanty budu k jeho splnění potřebovat. Kocianová (2010, s. 131) uvádí, že nejdůležitější jsou pocity, které pracovník získal v prvních čtyřech týdnech. Nebezpečí odchodu však hrozí až do šesti měsíců po nástupu do organizace. Proto jsem se přiklonila k tomu, že bude vhodné hledat jedince, kteří odešli z organizace maximálně po půl roce od nástupu.

Pro potřeby výzkumu bylo důležité, aby důvodem odchodu informantů byl problém se začleněním se do struktur vztahů v pracovní skupině. S vyhledáváním vhodných informantů jsem začala ve svém blízkém okolí. Pro výzkum jsem měla připravené dva informanty, které jsem se rozhodla oslovit. Zároveň jsem oslovila rodinné příslušníky, přátele a známé s prosbou o pomoc s hledáním potenciálních informantů. K hledání jsem také využila internetovou sociální síť Facebook. Často se však stávalo, že potenciální informant nesplňoval všechny podmínky, nebo nebyl ochotný se sejít. Nakonec se mi podařilo najít šest informantů.

Vybrané informanty jsem požádala, aby mi stručně napsali, jaký problém u nich nastal při začleňování se do pracovní skupiny. Na základě tohoto stručného souhrnu jsem se rozhodla vyřadit jednoho informanta, jelikož jeho zkušenost se mi nezdála pro mé šetření zcela vhodná. Informanty jsem z důvodu zachování anonymity označila fiktivními jmény.

První informantkou je šestadvacetiletá studentka Marie, která pracovala v organizaci zabývající se rychlými půjčkami pro obyvatele. Nastoupila do hlavního pracovního poměru se smlouvou na dobu určitou (na čtyři měsíce). V té době studovala prezenční formou, proto jí taková smlouva vyhovovala, protože na plný úvazek chtěla pracovat pouze po dobu letních prázdnin. Náplň její práce spočívala v zastupování pracovníků na dovolené při výkonu jednoduchých administrativních prací na recepci či na podatelně.

Informantce Anetě je v současné době čtyřicet tři let. Studovala střední školu s ekonomickým zaměřením. Před sedmi lety nastoupila na pracovní pozici studijní referentky na vysoké škole. Náplň její práce bylo pomáhat studentům ve všech věcech, které se týkaly studia. Aneta nastoupila na hlavní pracovní poměr.

Pěťadvacetiletý Daniel má ukončené pouze základní vzdělání, jelikož před rokem neuspěl u maturitních zkoušek. Zkoušku si potom neměl čas dodělat, protože v té době potřeboval finančně zajistit rodinu. Matka, která ho po dobu studií materiálně podporovala, vážně onemocněla, a proto byla rodina finančně závislá pouze na Danielovi. Rozhodl se proto pro nástup do obchodního řetězce, který prodává potravinářské i jiné druhy zboží podnikatelům, na pracovní pozici skladníka pro noční směnu. Jednalo se o práci na plný úvazek. Náplň práce spočívala v rozvážení a vykládání palet se zbožím do regálů.

Tereza je absolventkou bakalářského studijního programu. Poté studovala rok magisterský program, který však přerušila. V současné době je této informantce dvacet čtyři let. Bydlí s přítelem v podnájmu v Praze a rodiče ji po přerušení studií dále finančně nepodporují, proto si byla nucena najít práci na plný úvazek. Po téměř půl roce hledání



nastoupila na místo administrativní pracovnice ve společnosti, která se zabývá vymáháním pohledávek. Náplní práce měla být administrativa.

Třicetiletá Zuzana vystudovala magisterské studium na Filozofické fakultě v Praze. Do organizace zabývající se informačními technologiemi nastoupila na oddělení lidských zdrojů v době, kdy jí bylo dvacet sedm let. Zuzana nastoupila na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou.

## 5.2 Realizace šetření

Již před výběrem vhodných informantů jsem se rozhodla, že vzhledem k povaze výzkumného problému a počtu informantů se nejvhodnějším způsobem pro sběr dat jeví technika (metoda)<sup>9</sup> rozhovoru. Hendl (2005, s. 166) uvádí, že rozhovor je často využívanou metodou ve sběru dat v kvalitativním výzkumu a vyžaduje silnou koncentraci, citlivost a interpersonální porozumění.

Vzhledem k tomu, že o problémech, kterým informanti čelili, jsem měla pouze rámcovou představu, nebylo možné předem určit přesné pořadí a v některých případech ani znění otázek. Proto jsem zvolila tzv. polostrukturovaný rozhovor. Ten se vyznačuje tím, že tazatel má předem připravené otázky či okruhy, které v průběhu rozhovoru použije, ale nemusí dodržovat jejich pořadí či konkrétní znění. Je ovšem nutné, aby byly probrány všechny otázky (Reichel, 2009, s. 111). Otázky jsem se snažila modifikovat tak, abych splnila cíle šetření.

Rozhovory, které jsem uskutečňovala po dobu dvou týdnů, probíhaly v několika pražských kavárnách. K zaznamenávání odpovědí jsem využívala diktafon. V případě, že jsem zaregistrovala cokoliv, co jsem považovala za významné, zapsala jsem to rovněž do počítače. Pro lepší vyhodnocení nasbíraných dat jsem se rozhodla rozhovor rozdělit do tří fází, kterými informanti procházeli během procesu sociální adaptace. Každá fáze zahrnovala předem připravené otázky. Striktně jsem nedodržovala jejich pořadí, stávalo se, že některá otázka původně plánována v určité fázi byla zodpovězena v jiné fázi rozhovoru. To však rozhovor nijak nenarušovalo.

---

<sup>9</sup> Reichel (2009, s. 110) rozhovor řadí mezi techniky na rozdíl od Hendla (2005, s. 166), který rozhovor řadí do metod získávání dat v rámci kvalitativního výzkumu.

### 5.2.1 Fáze počáteční sociální adaptace

V první fázi jsem si kladla za cíl zjistit, jakým způsobem byli informanti představeni nejbližším kolegům, s nimiž měli spolupracovat, a jak se k nim v prvních dnech tyto kolegové chovali. Také mě zajímaly první dojmy, které si informanti utvářeli. Za podstatné jsem považovala i to, zda se informanti hned zpočátku procesu sociální adaptace začali aktivně zapojovat do neformálních aktivit v rámci pracovní skupiny.

Marii při příchodu do nové pracovní skupiny neprovázely žádné obavy. Jednalo se sice o první zaměstnání na plný úvazek, ale během studií si již vyzkoušela zkrácené úvazky, při nichž neměla s nikým ze spolupracovníků žádný problém. Sama sebe ohodnotila jako přizpůsobivou a nekonfliktní osobu. První den jí nadřízená Lenka seznámila se spolupracovníky, se kterými měla přicházet nejčastěji do kontaktu. Lenka a několik kolegů jí ihned nabídli tykání. Během jednoho dopoledne kolegyně vysvětlila Marii základy práce, kterou bude primárně vykonávat v době, kdy nebude potřeba nikoho zastupovat na recepci či na podatelně. Šlo o jednoduchou administrativní práci. Na Marii udělali kolegové dobrý dojem. Všichni jí ochotně zodpověděli všechny otázky ohledně náplně práce. Kolektiv tvořily převážně ženy. Průměrný věk ve skupině byl kolem třiceti let.

S nadřízenou v prvních dnech nepřicházela moc do kontaktu. Každý týden jí Lenka posílala časový harmonogram. Podle něj se Marie první dva týdny věnovala pouze administrativní práci. Při otázce, jestli byla zapojena i do neformálních aktivit ve skupině, informantka zaváhala, poté odpověděla, že ano, ale iniciativa vycházela z její strany. Kolegyně jí samy nenabídly například společný oběd. Po pár dnech se již zeptala, zda s nimi může poobědvat, s čímž ony souhlasily. Při obědě se však bavily nejen o pracovních záležitostech, ale i ostatních zaměstnancích, kteří nebyli přítomni. A nemluvily o nich zrovna lichořivě. Marie tuto situaci komentovala tak, že v tento moment se v novém kolektivu poprvé cítila nepříjemně.

Aneta byla přijata na studijní oddělení. Práci získala velmi rychle, a to už po dvou týdnech po odchodu z předešlého zaměstnání. Sdělili jí, že z velkého počtu uchazečů byla vybrána právě ona, což ji pochopitelně těšilo. Měla trochu obavy z toho, že s prací v administrativě školy nikdy nepracovala, a tudíž neměla s daným druhem práce žádné zkušenosti, ale těšila se, že bude každodenně v kontaktu s mladými lidmi a něčemu novému se přiučí. Do všeho jí měla zasvětit starší kolegyně, která odcházela do důchodu. Po zaučení

měla Aneta nastoupit na její místo. Představení proběhlo velmi rychle. Informantka si vybavuje, že ji nadřízená zavedla do kanceláře, velmi stručně ji představila a s omluvou velmi rychle odešla.

Z předchozích zkušeností Aneta věděla, že první den se toho člověk nikdy moc nenaučí a dle jejích slov „se jen tak plácá a rozkoukává se“. Ovšem kolegyně, která jí měla poznatky předat, jí první den nejen nic neukázala, ale vůbec s ní nekomunikovala. Aneta si to vysvětlovala tak, že je asi v daný den hodně zaneprázdněná, a nové kolegyni proto dopřává čas. V momentě, kdy se Aneta spolupracovnice na cokoliv zeptala, dočkala se pouze stručné odpovědi, že nemá čas. V kanceláři byly samy, proto s nikým jiným nepřišla onen den do kontaktu, a nemohla se tudíž ani zapojit do neformálních aktivit.

Kvůli tíživé finanční situaci Daniel neváhal nastoupit do práce v obchodním řetězci okamžitě po (neúspěšné) maturitě. Věděl, že noční směny mu pravděpodobně nebudou vyhovovat a že půjde o velmi jednotvárnou práci, ale v té době neměl na vybranou. První den se seznámil s vedoucím, který na něj od počátku nečinil dobrý dojem. Při seznámení nepodal Danielovi ruku ani se nepředstavil. Také mu začal automaticky tykat. Provedl informanta po prodejně a ve stručnosti mu ukázal, co bude jeho náplní práce. Při jakémkoliv dotazu se na něj velmi arogantně podíval a upozornil ho, že mu rozhodně nic vícekrát než jednou vysvětlovat nebude. Většina dotazů však zůstala nezodpovězena.

První den se Daniel seznámil s dalším kolegou, který byl velmi ochotný, a na rozdíl od vedoucího neměl problém na všechno mu odpovědět. Tento spolupracovník mu doporučil, aby se vedoucímu raději vyhýbal a s dotazy se obracel na něj. Vedoucí se k Danielovi choval velmi opovržlivě. Ten se to snažil ignorovat a také se nadřízenému mu dle rad vyhýbat. S ostatními kolegy si Daniel hned v prvních dnech v rámci možností rozuměl, ale dodává: „Bavit se s nimi šlo jen o obecných tématech. Obzvláště lidi, kteří zde pracovali delší dobu, se mi zdáli hloupí a prostě úplní ztroskotanci.“ V rámci neformálních aktivit Daniel o přestávce společně s několika dalšími kolegy navštěvoval místní jídelnu. Po práci byl kvůli převrácenému dennímu režimu tak unavený, že nepřicházelo v úvahu, aby s kolegy udržoval kontakt i mimo pracovní dobu.

V den, kdy proběhl přijímací pohovor, Tereze oznámili, že je přijata a že ji čeká týdenní školení v Brně. Po telefonu se také dozvěděla, že na stejnou pracovní pozici byla přijata ještě jedna slečna, se kterou se měla o práci dělit. Nikdo je nepředstavil. Seznámily se samy v autobuse po cestě na školení, kde měla firma druhou pobočku. Slečna Jana, s níž měla

Tereza sdílet práci, na první pohled působila sympaticky. V autobuse si vzájemně potvrdily, že jsou z nového zaměstnání trošku nervózní, a Tereze se zdálo, že si „padly do oka“. Na školení ji nadřízený představil ostatním zaměstnancům. Informantka vzpomíná, že první dny školení probíhaly hladce. Práce sice byla náročnější, protože nešlo o administrativní činnost, jak jí bylo u pohovoru řečeno, ale spíše o účetnictví, se kterým Tereza přišla do kontaktu pouze na střední škole. Nicméně školení jim poskytlo podrobné vysvětlení, a tak obavy, že by práci nezvládala, nebyly nijak veliké. V Brně spolu slečny trávily dvacet čtyři hodin denně po dobu dvou týdnů. Sdílely jeden hotelový pokoj a sdělovaly si pocity z nové práce. Zjistily, že bydlí v Praze nedaleko od sebe, a domluvily se, že po zaškolení budou do zaměstnání dojíždět společně. Byly si i věkově blízké, Jana byla jen o dva roky starší. Chodily spolu na obědy a večer s některými školiteli na skleničku vína. V té době informantka uvažovala, že by se z nich kromě kolegyní mohly stát i kamarádky.

Tereza se na rozdíl od své kolegyně učila novým věcem mnohem rychleji. Školení se kvůli Janě muselo dokonce protáhnout a vedoucí, která je zaučovala, pro ni musela vytvořit speciální manuál „jak na to“, i přesto, že už jeden manuál k dispozici měly. Jana tuto situaci emocionálně nezvládala a začala být dost nepřijemná. Na práci i na slečny, které je zaučovaly, si hodně stěžovala. Zlost si začala „vylévat“ i na Terezu, které neustále zdůrazňovala, že má daleko více pracovních zkušeností než ona, která absolvovala pouze četné brigády. Terezin bakalářský titul Jana neustále podceňovala s komentářem, že vysokoškolské vzdělání v dnešní době vůbec nic neznamená, a ať si prý nemyslí, že je snad díky titulu lepší. Tereza také musela často na kolegyni-kuřačku čekat v mrazu, než dokouřila poslední cigaretu, jelikož od společného pokoje byl jen jeden klíč. Jana to komentovala slovy: „Tu chvíli to snad vydržíš, ne?“ Tereza se snažila, aby spolu vycházely, a proto nijak nereagovala.

Zuzana nastoupila na oddělení lidských zdrojů, kde už delší dobu pracovala její kamarádka, která se tak stala její pracovní kolegyní. Nadřízený nebyl v den nástupu přítomen. Zuzaně nepřidělili pracovní stůl ani počítač, protože to bylo v kompetenci nepřítomného nadřízeného. Kamarádka ji hned po příchodu varovala, že jejich nadřízený je „trochu náladový“. Informantka k tomu říká: „Pomyslela jsem si, že já jsem také hodně impulzivní člověk a že to snad nebude tak hrozné.“ Kamarádka ji seznámila s ostatními kolegy a začala ji zaučovat. Po třech dnech však odjela na měsíční dovolenou a Zuzana na oddělení zůstala sama s nadřízeným.

Nadřízený neměl čas se jí věnovat, a možná z tohoto důvodu ji poslal pracovně do Velké Británie, kde měla firma další pobočku. Co mělo být předmětem pracovní cesty, jí

nesdělil. Dokonce o jejím příjezdu ani neinformoval anglickou stranu. Zuzanu ani to neodradilo a s tamější manažerkou se dohodla na dalším postupu a spolupráci. Po návratu jí to ovšem nadřícený velmi důrazně vyčetl. Zuzana se proto dožadovala vysvětlení, jaký důvod tedy její pracovní cesta měla. Na to jí nadřícený neodpověděl. S ostatními kolegy však měla hned od začátku velmi dobré vztahy. S nikým se neměla problém na čemkoliv domluvit, chodila s kolegy na obědy a hned pár dní po příjezdu z Velké Británie ji jeden kolega pozval na oslavu svých narozenin.

### **5.2.2 Fáze prvních větších problémů se sociální adaptací**

V této fázi mé otázky směřovaly k prvním problémům, které při sociální adaptaci u informantů nastaly. Zajímalo mě, kdy a za jakých okolností k nim došlo a jak na to reagovali ostatní členové pracovní skupiny.

Marie po třech týdnech po nástupu do zaměstnání onemocněla. V daný týden měla zastupovat kolegyni na recepci, která odjížděla na dovolenou. Lékař Marii doporučil, aby zůstala doma a léčila se alespoň po dobu dvou týdnů. Kolegyně z recepcie tím pádem nemohla odjet na dovolenou. Marie jí napsala omluvný email. Přišla jí odpověď, že se nedá nic dělat. Informantka byla v době nemoci sama doma, a protože si potřebovala nakoupit základní potraviny, využila k tomu lékařem povolené vycházky. Naneštěstí ji potkala další kolegyně z práce, která bydlela nedaleko. Po příchodu domů Marii zatelefonovala nadřícená Lenka, která byla velmi nepříjemná a vyčetla jí její cestu do obchodu. Marie jí připomněla, že jí lékař vycházky povolil. Nadřícená však její vysvětlení ignorovala a pohrozila jí, že si po návratu z nemocenské o jejím chování „ještě popovídají“.

Po návratu do práce na Marii nikdo nepromluvil, pokud to nebylo nezbytně nutné. Vedoucí ji dokonce ani nepozdravila. Marie k tomu dodává, že situaci nechápala, ale rozhodla se ji ignorovat. Lenka jí dokonce přestala pravidelně zasílat časový harmonogram. Z toho informantka usoudila, že se má vrátit k původní administrativní činnosti. I přes to se kolegyni zeptala, zda nepotřebují pomoc. Ty jí odpověděly, že nikoliv. Po dvou týdnech, kdy jí opět nepřišel email s úkoly od Lenky, postupovala stejně jako obvykle. Kolegyním se opět nabídla s pomocí, ale bylo jí řečeno, že pomoc nepotřebují. Poté se věnovala administrativní práci. Ke konci dne Lenka dorazila na oddělení a přede všemi Marii velmi důrazně vyčetla, že nepomohla kolegyním, když se zdálo evidentní, že svoji práci nestíhají. Kolegyně popřely, že

by jim pomoc nabízela. Po tomto incidentu Marie napsala Lence email, ve kterém jí žádala o každodenní zaslání časového harmonogramu, aby předešly nedorozuměním. Lenka jí neodpověděla.

Lenka a ředitel pobočky Marii po dvou dnech od odeslání emailu navštívili v kanceláři. Vyčetli jí, že není schopná pracovat samostatně a působí na okolí jako silně negativní člověk. Také se zmínili, že nechápou, jak někdo jako ona může studovat vysokou školu. Informantku nepustili vůbec ke slovu. Pokárali ji také za některé záležitosti, o kterých se mohli dozvědět pouze od Mariiných kolegyní.

Anetina druhý den probíhal stejně jako den první. Kolegyně, která jí měla zaučovat, s ní nemluvila. Informantka ji požádala, zda jí může alespoň ukázat, kde jsou učebny, a že by se jí chtěla „koukat přes rameno“, jak co dělá. Kolegyně stručně odpověděla, že jí nic neukáže. Dodala, že do důchodu odejít nehodlá, a tím pádem nikoho zaučovat nebude. Přiznala rovněž, že se chce tímto způsobem pomstít vedení, a tedy i nové kolegyni. Tato pracovnice byla silná kuřačka a neváhala kouřit v kanceláři. Aneta ji jako astmatik poprosila, zda by nemohla kouřit venku. Kolegyně nejenže její prosbě nevyhověla, ale bylo evidentní, že to považuje za další Antinu slabinu, a začala v její přítomnosti kouřit ještě usilovněji. Po třech dnech Aneta zjistila, že kolegyně je po návratu z poledních přestávek kromě cigaret cítit i alkoholem.

V následujících dnech se informantka pokoušela alespoň odpozorovat, jak kolegyně jedná se studenty a kam příslušné doklady zakládá. V případě, že se na cokoliv zeptala, dočkala se vždy stejné odpovědi, jaká již byla popsána výše. Nikdo jiný Anetě práci vysvětlit nemohl, protože zkušená kolegyně léta pracovala samostatně a žádnou náhradu za sebe neměla. Aneta k tomu dodává: „Neuměla jsem si představit, že budu práci, se kterou jsem neměla žádné zkušenosti, vykonávat po jejím odchodu samostatně. Byla to příliš velká zodpovědnost.“

Daniel se skutečně snažil vedoucímu co nejvíce vyhýbat, ale nepříjemných setkání začalo naopak přibývat. Dokonce se mu zdálo, že ho vedoucí začal vyhledávat častěji, než bylo nutné. Nejčastěji Danielovi vyčítal, že pracuje moc pomalu, i když ten měl pocit, že se za celou směnu nezastavil. Vedoucí v rozhovoru používal vulgární výrazy a nepřiměřeně zvyšoval hlas, aniž měl sebemenší záminku. Zadával Danielovi úmyslně práci pár minut před skončením směny. Informant se několikrát pokusil proti takovému chování ohradit. Vedoucí mu však začal připomínat, že je snadno nahraditelný a že druhý den na jeho místě může být kdokoliv jiný. Na takovou práci prý čeká minimálně deset dalších uchazečů, kteří mohou

ihned nastoupit. Daniel k tomu říká: „Věděl, že všichni, kdo tam pracujeme, potřebujeme nutně peníze. Proto si myslel, že se k nám může chovat jakkoliv, a my stejně budeme zticha“.

Vedoucí ignoroval dokonce i to, že se Daniel zranil. Pořezaný prst si musel ošetřit sám, protože je prý zbytečné úraz jakkoliv řešit. Po povrchním ošetření vedoucí Daniela opět „seřval“, jelikož police, kam vykládal zboží, zašpinil krví. Podobně se vedoucí choval i k ostatním kolegům. Vztahy mezi ostatními členy v pracovní skupině však byly v pořádku. Daniel k tomu dodává: „Zdálo se mi, že čím hůř se k nám choval, tím více jsme byli jedna parta, co drží pohromadě. Byla to taková naše obrana.“

Po návratu ze školení se vztah mezi Terezou a Janou nezlepšil. Jana si neustále na něco stěžovala a snažila se měnit zaběhnuté postupy. Tereza často vykonávala práci i za ni, protože rozdělení objemu práce bylo v jejich kompetenci. Od kolegyně se za to ovšem nedočkala žádného vděku, ale naopak si vyslechla, že je „hrozný puntičkář“. Už na školení v Brně Tereza několikrát kladla Janě na srdce, aby spolu nesoupeřily. Kolegyně navzdory tomu před nadřízeným vždy mluvila jen o tom, co udělala ona. O tom, jak jí Tereza pomáhá a že na sebe nezřídká bere i její práci, se přirozeně nezmínila. Janě vadilo dokonce i to, že nadřízený častěji komunikoval s Terezou a evidentně ji považoval za spolehlivější. Kvůli některým pracovním záležitostem jí proto volal na soukromý mobil, což Jana nedokázala „přenést přes srdce“. Na otázku, jak vycházela s ostatními kolegy, Tereza odpověděla: „Ve srovnání s Janou se mi všichni zdáli milí a sympatičtí. S nikým jiným jsem tam neměla žádný problém se na čemkoliv domluvit“.

Jana se nesnažila o spolupráci. Tereze naopak komplikovala situaci tím, že nebyla pečlivá a zodpovědná. Odmítala například řadit složky podle čísel či abecedy, proto vše trvalo několikanásobně déle. Tereza k tomu říká: „Zdálo se mi, že musela pokaždé dělat všechno proti zaběhlému systému. Když jsem ji upozornila, že nám to přiděluje práci, tak na mě byla i sprostá a řekla, že ona to prostě dělat nebude.“ Často se také stávalo, že Jana něco pokazila, a musela práci tudíž předělat. Tereza pak byla nucena nové úkoly, na kterých měly spolupracovat, vyřešit sama, a proto musela často zůstat v práci i po skončení pracovní doby. Jana reagovala velmi podrážděně na sebemenší upozornění, že něco dělá špatně. Když ovšem udělala chybu Tereza, ačkoliv nijak závažnou, její kolegyně z toho dělala větší problém, než bylo vhodné, a schválně to zveličovala před ostatními. Zásluhy za práci, kterou z větší části odvedla Tereza, připisovala Jana pouze sobě. Přísloušnou poslední kapkou pro informantku bylo, že se kolegyně začala „navážet“ i do jejích osobních záležitostí. Kromě neustálého snižování významu jí dosaženého vzdělání a již zmiňovaného tvrzení, že titul

v dnešní době nic neznamená, začala Jana komentovat například i to, co Tereza jedla o polední pauze.

Zuzana měla primárně na starosti nábor zaměstnanců. V té době bylo potřeba najít vhodného kandidáta na pozici technika informačních technologií, což je samo o sobě velmi náročné. Po předložení navrženého seznamu kandidátů se nadřízenému nikdo nezdál vhodný, ale odmítal vysvětlit, co mu na kandidátech vadí. Při propouštění zaměstnance měl v úmyslu jednat proti zákoníku práce. Zuzana jej na to upozornila, ale obrátilo se to proti ní. Nadřízený jí seřval, že ho nemá poučovat. Informantka se postupem času nebyla schopná s nadřízeným na ničem domluvit. Opakovaně přicházela s návrhem řešení, nadřízenému ale nikdy nevyhověla. Na druhou stranu jí ovšem nebyl schopen říci, co od ní skutečně očekává, a své požadavky nechtěl jakkoli specifikovat. Ke všemu dostávala poloviční zadání a neměla k dispozici podklady, s jejichž pomocí by mohla úkol řádně splnit. Když nadřízeného kontaktovala, aby jí vysvětlil zadání úkolu a dodal podklady, odkázal jí na někoho jiného. Ve firmě však nebyl nikdo jiný, kdo by Zuzaně mohl pomoci. Přesto se snažila úkoly plnit. Sama sebe hodnotí takto: „Myslím si, že nejsem žádná velká citlivka. Dokážu věci říct narovinu a nechodím kolem horké kaše. Možná i proto si mě vybral při pohovoru. Byli jsme si vlastně v něčem podobní.“

Přes veškerou Zuzaninu snahu si nadřízený vždy našel něco, co by jí mohl vytknout daleko důrazněji, než bylo třeba. Neostýchal se používat vulgární výrazy. K ostatním zaměstnancům se choval podobně. Rozvázal okamžitě pracovní poměr s každým, kdo mu jen trochu „neseděl“. Zuzana se domnívá, že nadřízený vždy hledal chybu u druhých, ale své vlastní selhání nikdy nedokázal uznat. Atmosféra v pracovní skupině závisela na přítomnosti či absenci dotyčného pracovníka. Informantka k tomu říká: „Lidé pracovali úplně stejně, ale při příchodu do budovy každý hned věděl, jestli je dnes pan vedoucí v práci. To se prostě poznalo z atmosféry. V případě, že vedoucí nebyl v budově, byli všichni daleko více uvolnění.“

### **5.2.3 Fáze řešení problému**

V této fázi jsem si kladla za cíl zjistit, jestli informanti problém nějakým způsobem řešili a zda o něm zpravili svého nadřízeného (nadřízenou). Zajímalo mě také, jestli si informanti vybaví „zlomový“ moment, po němž se rozhodli ze zaměstnání odejít.



Na základě již popsaného rozhovoru s Lenkou a ředitelem pobočky se Marie rozhodla podat výpověď po dvou měsících od nástupu. Právě tento dialog hodnotí jako onen „zlomový“ moment, který ji utvrdil v tom, že v takovém kolektivu nedokáže dále pracovat. Vadil jí nejen nespravedlivý přístup nadřízené, ale i chování kolegů, kteří na ni neváhali donášet při každé příležitosti. Ředitel stál na straně Mariiny nadřízené Lenky a ve firmě nebyl nikdo další, s kým by situaci mohla řešit. Při podávání výpovědi si Marie byla nucena vyslechnout další neopodstatněné výčitky. Znovu jí zdůraznili, že by se nad svým chováním měla zamyslet a že se nechová jako týmový hráč. Opět také zpochybnili její předpoklady ke studiu na vysoké škole. Zazněla rovněž výčitka, že „si do práce chodila, jak chtěla“. K tomu informantka dodává, že ji neinformovali o hodině nástupu do zaměstnání. Do práce přicházela podle toho, na jakém oddělení právě pracovala. Když například zastupovala recepční, přišla do práce ve stejnou hodinu jako ostatní recepční, které byly ve firmě zaměstnané. Marie odešla po dvou měsících od nástupu. Odchod odůvodnila tím, že jí vadí tamější kolektiv, jelikož se několikrát přesvědčila, že na ni kolegyně donášely. Poznala to z toho, že nadřízená Lenka byla informována i o záležitostech, které jí mohly sdělit pouze Mariiny kolegyně. To však Lenka popřela.

Aneta se pokusila problém s kolegyní řešit s nadřízenou, již do celé situace zasvětila. Nadřízenou to nijak nepřekvapilo a Anetě doporučila, aby to zkusila vydržet. Jde přece jen o necelý měsíc, který bude muset s kolegyní trávit. Přiznala, že o tom, že starší pracovnice do důchodu odejít nechce, ví. Vztahy s ní má i ona velmi komplikované, proto se jí raději vyhýbá. To je také důvodem, proč za tuto kolegyni začali hledat náhradu v momentě, kdy dosáhla důchodového věku. Ve své práci byla ale prý vždy precizní a zodpovědná. Aneta se nadřízené znovu snažila vysvětlit, že jí jde hlavně o to, že po odchodu kolegyně nebude nic umět a nebude schopná pracovat, tak jak se od ní bude očekávat. Odpověď zněla: „Zkuste se s paní nějak domluvit. Já nevím, jak vám mohu pomoci.“. Aneta se proto rozhodla po pěti dnech od nástupu do zaměstnání odejít. Své rozhodnutí zvažovala celý předchozí den v práci i večer v soukromí. Věděla však, že kolegyně svůj přístup nezmění.

Chování přímého nadřízeného se nezlepšilo. To vedlo Daniela k rozhodnutí jít za vedoucím prodejny a stěžovat si na něj. Vedoucí ho vyslechl a řekl mu, že na dotyčného si stěžovalo více zaměstnanců, ale on sám si nikdy žádného problému nevšiml, a proto se tím nehodlá zabývat. Daniel na daném místě pracoval ještě jeden měsíc. Žádný „zlomový“ moment si nevybavuje, ale chvíli, kdy v duchu říkal, že tohle přece nemá zapotřebí, bylo více.

Na konci zkušební doby se rozhodl odejít i přesto, že si nenašel jinou práci a jeho finanční situace byla přinejmenším nejistá.

Terezu nová práce bavila, ale chování kolegyně jí situaci natolik komplikovalo, že začala uvažovat nad tím, jestli má veškeré její úsilí vůbec smysl. Čím dál hůře snášela skutečnost, že je Jana chválena za práci, kterou za ni vykonala ona. Trávila s Janou deset hodin denně, cestovaly společně do práce, ale vůbec spolu nekomunikovaly. Za „zlomový“ moment považuje rozhovor, během něhož se jí Jana „jen tak mezi řečí“ svěřila, že má vyšší plat. Tvrdila, že se na tom s nadřízeným domluvila při nástupu, a odůvodnila to údajně tím, že má mnohem více pracovních zkušeností než Tereza. Také neopomněla opět připomenout, že vysokoškolský titul v dnešní době nic neznamená.

Tereza ví, že to byla chyba, ale nikdy si takto získanou informaci u nadřízeného neověřila a rozhodla se před koncem zkušební doby odejít. Ztratila motivaci ve firmě pracovat. Neuměla si představit, že by měla s Janou dále spolupracovat. Nadřízenému se se skutečným důvodem svého odchodu nesvěřila.

Zuzana měla vypracovat dodatky ke smlouvám. Systém odměňování se změnil, ale nadřízený ji o tom neinformoval. Po předložení zmíněných dodatků ke kontrole ji ovšem opět silně zkritizoval, že vše je špatně. Marně se bránila, že o změně systému nevěděla. Následující den si nadřízený zavolal Zuzanu a její kolegyni, která se vrátila z dovolené, a opět jí neoprávněně vyčetl neplnění svěřených úkolů. Kolegyně Zuzanu bránila, že o většině věcí nemohla vědět, ale nadřízený o tom nechtěl diskutovat. Jeho vyjadřování bylo opět velmi vulgární. Informantka situaci s nikým neřešila. Domnívala se, že vzhledem k vysoké pozici dotyčného by stejně neuspěla. Po tomto incidentu, který informantka hodnotí jako „zlomový“, se rozhodla podat výpověď. Ve firmě pracovala šest týdnů.

### **5.3 Zhodnocení šetření procesu sociální adaptace v pracovní skupině**

Data, jež jsem během rozhovorů získala, jsem co nejdříve po skončení nahrávání zpracovala. Momenty, které se mi v rozhovoru zdály důležité, jsem si přehrávala opakovaně a poté jejich znění přepsala do počítače. Celkový objem dat ze všech rozhovorů jsem nejprve rozdělila do tří kategorií, které byly totožné s okruhy otázek, které jsem si připravila předem. Potvrdilo se tak, že počáteční rozhodnutí rozdělit otázky do tří okruhů bylo správné. Z každé

kategorie jsem vybrala informace, jež se mi zdály klíčové pro reflexi procesu sociální adaptace a které bylo možné zjistit u všech informantů. V průběhu shromažďování údajů jsem zaznamenala, že některé projevy potenciálně problematického průběhu sociální adaptace se u několika informantů manifestovaly například už při seznamování s ostatními členy pracovní skupiny. Proto jsem se rozhodla do kategorie „počáteční fáze sociální adaptace“ zahrnout „první dny v nové pracovní skupině“. Tímto způsobem jsem postupovala i při rozčleňování dalších kategorií. Následně jsem jednotlivé podkategorie u všech zpovídaných porovnávala. V případě, že se u některého informanta objevil náznak příčiny, která mohla přispět k následné nedostatečné sociální adaptaci, v textu jsem na něj upozornila.

V poslední fázi vyhodnocení jsem se snažila zdůraznit jevy, které se u většiny respondentů shodovaly, což vzhledem k rozdílnosti jednotlivých „příběhů“ nebylo bez komplikací. Poté jsem se pokusila u každého informanta jednotlivě rozkrýt hlavní příčiny, které mohly vést k tomu, že došlo k nedostatečné sociální adaptaci v pracovní skupině. Některé z těchto příčin bylo možné poměrně dobře identifikovat, a tudíž snadno komparovat s odbornou literaturou. Jiné jsem v literatuře nedohledala, a tím pádem mohu pouze spekulovat o tom, zda jsou skutečně objektivními důvody nedostatečné sociální adaptace, nebo pouhým subjektivním názorem. Na závěr jsem uvedla některé doporučení, která z výzkumné sondy vyplývají.

Reichel (2008, s. 165) uvádí, že při vyhodnocení kvalitativního výzkumu se zpracovaná data třídí a urovnávají již v průběhu jejich sběru. Směr a rámec vyhodnocování však musí reflektovat cíle zkoumání. Vyhodnocování v kvalitativním výzkumu znamená rozčleňování množin a souborů údajů na dílčí segmenty. S tím souhlasí i Hendl (2005, s. 223), který říká, že s organizováním dat se začíná již při sběru a doplňuje, že kvalitativní data jsou specifická svojí kontextuálností a je rozhodující je zpracovat smysluplným způsobem, který povede k výzkumnému cíli.

### **5.3.1 Zhodnocení počáteční fáze sociální adaptace**

Pro vyhodnocení této fáze se mi jako klíčové jevily tyto oblasti:

- Představení
- První dny v nové pracovní skupině

- Neformální aktivity

K řádnému představení informanta ostatním členům pracovní skupiny prostřednictvím nadřízeného došlo pouze v případě Marie a Anety. U Marie proběhlo, dle jejích vlastních slov, naprosto v pořádku. Naopak Aneta si povšimla, že ji nadřízená představila velmi stručně. U Daniela žádné formální představení neproběhlo. Daniel se seznámil s ostatními členy sám. K obdobné situaci došlo i u Terezy, která se s kolegyní Janou seznámila sama při cestě na školení. V tomto případě by bývalo vhodnější, kdyby obě nově nastupující kolegyně seznámil nadřízený, v práci spolu totiž měly být neustále v kontaktu. Nadřízený však informantku Terezu představil pouze ostatním kolegům. Zuzanu s ostatními zaměstnanci seznámila kolegyně, jež byla její přítelkyní. Nadřízený nebyl v den jejího nástupu přítomen, ačkoli s ní měl úzce spolupracovat.

Již v prvních dnech u některých informantů nastaly situace, které naznačovaly, že sociální adaptace nemusí proběhnout bez problémů. Nejvíce očividné je to u Daniela. Nadřízený se k němu od začátku choval bez jakékoliv úcty. S ostatními kolegy však od začátku vycházel. To, že něco není v pořádku, mohla vysledovat i Aneta, s níž se kolegyně, která ji měla zaučovat, první den vůbec nebavila. Aneta to však připisovala nedostatku času v důsledku velkého množství práce. Informantku Zuzanu kolegyně upozornila, že jejich nadřízený je „trochu náladový“. To nejprve neměla možnost zjistit, protože odjela na pracovní cestu do Velké Británie. Po návratu však okamžitě došlo ke konfliktu. Ostatní kolegové na ni působili velmi přátelsky. Terezina sociální adaptace probíhala bez problému až do doby, kdy začalo být očividné, že se učí nové práci mnohem rychleji než kolegyně Jana. Bylo evidentní, že Jana nemůže pomalejší adaptační proces na pracovní činnost „přenést přes srdce“, a tak se snažila v očích Terezy „vylepšovat“.

Se zapojením do neformálních aktivit, které ve skupině probíhaly, neměl problém nikdo kromě Anety, s níž se kolegyně vůbec nebavila. S ostatními členy pracovní skupiny neměla tato informantka možnost přijít do kontaktu. Menší problémy měla i Marie, která musela sama projevit iniciativu a zeptat se kolegyní, zda s nimi může jít na oběd. Na obědě zaznamenala, že ženy pomlouvají ostatní zaměstnance, kteří na obědě nebyli přítomni. Tento moment hodnotí jako první signál toho, že v pracovní skupině něco není v pořádku. Oboustranný zájem o začlenění nově příchozího do neformálních aktivit se projevil jak ze strany nováčka, tak ze strany ostatních členů u Daniela, Terezy i Zuzany.

### 5.3.2 Zhodnocení fáze prvních větších problémů

Následující oblasti se mi zdály důležité při vyhodnocování této fáze:

- S kým nastal problém
- Hlavní projevy problému
- Atmosféra v pracovní skupině

Daniel a Zuzana, jejichž příběhy se v této fázi začínají hodně podobat, i když k nim došlo ve zcela odlišném pracovním prostředí, přicházejí do konfliktu s nadřízeným. Aneta a Tereza pak narážejí na problém s kolegyněmi (Aneta s tou, již měla po odchodu do důchodu nahradit, Tereza se spolupracovnicí, s níž se dělila o práci). Marie měla problém s celou pracovní skupinou. Nikdo s ní po příchodu z nemocenské nekomunikoval.

Marii začali členové pracovní skupiny po návratu z nemocenské ignorovat a donášet na ni nadřízené. S ignorací ze strany kolegyně se potýkala i Aneta, která kromě toho snášela i naschvály, kterým ji kolegyně vystavovala. Věděla, že Anetě vadí kouření, proto začala kouřit ještě víc. I Tereza se potýkala s neustále nespokojenou kolegyní. Ta nejenže práci ztěžovala, ale ani si nevážila toho, že za ni informantka často úkoly dodělávala a musela kvůli tomu pracovat i po skončení pracovní doby. Ke všemu si Jana připisovala zásluhy před nadřízeným za to, co vykonala Tereza. Daniel a Zuzana měli problém s komunikací s nadřízeným. Na rozdíl od Zuzany se Daniel snažil nadřízenému vyhýbat. Nadřízení je nikdy nepochválili, naopak jim vyčítali sebemenší detaily. Nikdy s ničím nebyli spokojeni. V obou případech používali při komunikaci vulgarismy. Nevhodné výrazy používala i kolegyně Jana při rozhovorech s Terezou.

Daniel a Zuzana hodnotili vztahy mezi ostatními členy skupiny pozitivně. S Marií kolegyně nekomunikovaly. Nadřízená na Marii promluvila pouze v případě, že jí něco chtěla vytýkat. Tereza s ostatními kolegy neměla žádný problém. Zdáli se jí milí a sympatičtí. Aneta se kromě odmítavé kolegyně s nikým jiným neměla šanci potkat.

### 5.3.3 Zhodnocení fáze řešení problému se sociální adaptací

Následující dvě oblasti jsem vybrala pro zhodnocení této fáze:

- Řešení problému
- „Zlomový“ moment

Dva informanti (Daniel, Aneta) řešili problém, který nastal při sociální adaptaci, s nadřízeným. Ani v jednom případě se nadřízený nechtěl problémem zabývat, i když k obdobným potížím došlo už v minulosti v případě jiného zaměstnance. Zuzaně přišlo vzhledem k vysoké pozici nadřízeného zbytečné situaci s někým dalším řešit. Podobně se zachovala i Tereza.

Jediným informantem, který si nevybaví „zlomový“ moment, po němž by se definitivně rozhodl podat výpověď, byl Daniel. Pro Marii byl tímto momentem rozhovor s nadřízenou Lenkou a ředitelem pobočky, ve kterém ji ani nepustili ke slovu a při němž si uvědomila, že na ni kolegyně donášely. „Zlomový“ byl rozhovor s nadřízenou, která jí nepodala pomocnou ruku, i pro Anetu. Terezu k odchodu zmínka kolegyně Jany o tom, že pobírá více peněz než ona. Zuzana se definitivně rozhodla opustit firmu po dalším vulgárním výstupu nadřízeného.

#### **5.4 Závěrečné zhodnocení empirického šetření**

I přes odlišné výpovědi informantů lze z jejich odpovědí vysledovat několik stejných vzorců. Především bych zdůraznila, že všichni informanti jsou přesvědčeni, že „nezačlenění se“ do pracovní skupiny nebylo zapříčiněné jejich vinou. Z nedostatečné sociální adaptace viní ostatní členy pracovní skupiny. Dalším společným znakem ve výpovědích informantů je skutečnost, že při řešení problémů, které v průběhu sociální adaptace nastaly, nikomu nepodal nadřízený pomocnou ruku. To podporuje výsledek výzkumu, který jsem již zmiňovala v souvislosti s mobbingem. Ten je jednou z možných příčin nedostatečné sociální adaptace. Výzkum uvádí, že 62 % zaměstnavatelů se problémem, jenž nastal v průběhu sociální adaptace nového pracovníka, nechce zabývat nebo ho svým jednáním ještě zhorší (Wiedmer, 2010, s. 36). Zuzana a Tereza o pomoc ani nepožádaly. Tento fakt opět podporuje výsledek zmiňovaného výzkumu, který ukázal, že 40 % zaměstnanců o problému s nadřízenými vůbec nehovořilo (Wiedmer, 2010, s. 36).

Kromě Marie měli všichni informanti problém pouze s jedním členem pracovní skupiny. Do neformálních aktivit v rámci pracovní skupiny se v různé míře zapojili všichni

informanti kromě Anety. Ve třech případech byly ve skupině používány v komunikaci s informanty vulgarismy. Všichni informanti odešli ze zaměstnání ve zkušební době.

Z průběhu sociální adaptace se dá soudit, že příčinou nedostatečné sociální adaptace informanta Daniela byl pravděpodobně mobbing (bossing). Zde jsou příznaky komentované odbornou literaturou, které mě k tomuto tvrzení vedly.

Vedoucí často na Danielovy dotazy neodpovídal. *Kratz (2005, s. 31) za znak bossingu považuje to, že ústní nebo písemné dotazy oběti zůstávají bez odezvy.* Vedoucí Danielovi začal neustále připomínat, že je snadno nahraditelným a druhý den na jeho místě může být kdokoli jiný. Na takovou práci prý čeká minimálně deset dalších uchazečů, kteří mohou na Danielem uvolněné místo ihned nastoupit. *Kratz (2005, s. 11) uvádí, že jedním z projevů bossingu, je neustálé poukazování nadřízeného na velkou poptávku po pracovních místech a tedy snadnou nahraditelnost dosavadního zaměstnance. To potvrzuje i Beňo (2003, s. 59,) podle něhož patří mezi hlavní příčiny vzniku bossingu strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).* Nadřízený se tímto způsobem nechoval jen k Danielovi, ale i k většině ostatních zaměstnanců. Daniela také kolega první den varoval, aby se nadřízenému raději vyhýbal. Členy skupiny vnímal informant pozitivně a zdálo se mu, že všichni drží pospolu. *Beňo (2003, s. 38) uvádí, že vědomí existence jednoho společného nepřítele dokáže ve značné míře sjednotit a dynamizovat skupinu, a tím zlepšit její fungování.*

Informantka Zuzana se v průběhu sociální adaptace potýkala s podobnými problémy, jaké provázely Daniela. Proto bych i u ní příčinu, jež vedla k nedostatečné sociální adaptaci, nazvala bossingem. Zde je několik příznaků, které mě k tomuto tvrzení vedly.

Zuzana vypracovala dodatky ke smlouvám. Nikdo jí však neřekl, že se odměňovací systém změnil. Proto tento úkol splnila špatně, a nadřízený ji za to silně zkritizoval, ač ji měl sám o změně situace informovat. *Beňo (2003, s. 46) do druhé vývojové fáze mobbingu (bossingu) řadí i odepírání důležitých až zásadních informací.* *Kratz (2005, s. 65) uvádí, že oběti bossingu se nedostává přísun informací, které ke své práci potřebuje.*

Zuzana dostávala poloviční zadání a neměla k dispozici podklady, s jejichž pomocí by mohla úkol řádně splnit. Za nadřízeným se pokusila jít, aby jí zadání úkolu objasnil a potřebné podklady dodal. Vedoucí ji ale důrazně vytkl, proč ho s takovou záležitostí zdržuje. *Kratz (2005, s. 31) říká, že ve druhé vývojové fázi mobbingu (bossingu) jsou příkazy oběti formulovány velmi nejasně, takže je velmi obtížné až téměř nemožné, aby pracovní výsledky oběti byly dostačující.* Zuzana se s postupem času s nadřízeným nebyla schopná na ničem

domluvit. Vždy přišla s návrhem řešení, ale nadřazenému to nikdy nevyhovovalo. Nadřazený jí ovšem nebyl schopen říci, co od ní skutečně očekává. *Kratz (2005, s. 31) řadí k projevům mobbingu (bossingu) situaci, kdy jsou oběti neustále zamítány návrhy, které předloží, bez udání důvodu.*

Charakterizovat pravděpodobné příčiny, které vedly k nedostatečné sociální adaptaci ostatních informantů, je obtížnější. U Marie nastaly problémy poté, co onemocněla. Do té doby vše probíhalo relativně bez potíží. Marii sice nepříjemně zaskočil hovor, který probíhal během polední pauzy a v němž kolegyně pomlouvaly nepřítomné spolupracovnice, ale nezaznamenala nic, co by jí napovídalo, že by ji kolektiv mezi sebe nemusel přijmout. Situace se změnila, když informantka onemocněla a kolegyně kvůli ní nemohla odjet na dovolenou.

Jednu z příčin nedostatečné sociální adaptace lze spatřovat právě v tom, že Marie onemocněla. Jejím úkolem bylo zastupovat kolegyni, která se chystala na dovolenou. Nakonec kvůli Mariině nepřítomnosti odjet nemohla. *Důvodem pro nezačlenění se do kolektivu může být častá nemocnost, a tím pádem absence nového zaměstnance v zaměstnání. To může narušit adaptační proces pracovní i sociální. Zaměstnanci kvůli časté absenci neplní adaptační plán, a tím se celý proces značně zpomaluje. V důsledku toho může docházet k nespokojenosti ostatních kolegů, kteří počítali s tím, že se po úspěšné adaptaci některé pracovní povinnosti, které jsou zatím rozděleny mezi ostatní pracovníky, přesunou na nového pracovníka (Tomić, 2012, s. 246–247).*

Další příčinou mohlo být i nedorozumění, které vzniklo v důsledku toho, že Marie při nákupu nezbytných potravin potkala kolegyni z práce. Spolupracovnice si mohla myslet, že Marie pravý důvod absence v práci tají a ve skutečnosti nemocná není. *Jednou z nejčastějších příčin konfliktu je nedorozumění, při němž se pracovník dostává do situace, ve které špatně pochopil kolegu, který svým jednáním sledoval zcela jiné záměry. Lhaní je zase považováno za nejzaručenější zdroj konfliktu. Jelikož, jak je známo, není moc lží, které by se dříve nebo později nepodařilo odhalit. Často ovšem nastává situace, kdy se nemusí jednat ani o příliš velkou lež, ale členové pracovní skupiny si jí interpretovali ze svého vlastního pohledu a odmítli akceptovat ostatní skutečnosti, které by alespoň částečně jedince, který lež vypustil, ospravedlnila (Čákr, 2000, s. 41–42).*

Fakt, že Marie měla od lékaře povolenou vycházku, její kolegyně nemusela znát. Problém nastal ve chvíli, kdy spolupracovnice o situaci, do níž nebyla zcela zasvěcena, informovala ostatní zaměstnance, a pravděpodobně kvůli tomu vzniklo nedorozumění.



Kolegové začali Marii ignorovat a posléze na ni donášet nadřízené. Ta o tom, že Marie smí vycházet z domu, věděla. Nastítnit, proč se Lenka chovala k Marii tak, jak informantka popsala, nelze bez hlubšího poznání situace.

Hlavní příčinu v nedostatečné sociální adaptaci Anety bych shledávala v přístupu nadřízené, která o odmítavém postoji kolegyně, která měla Anetu zaučovat, věděla. I přes to problém neřešila a nezajímala se o úspěšný proces pracovní adaptace, natož snad o proces sociální. *Armstrong (2002, s. 405) se zmiňuje o čtyřech cílech, kterých by mělo být dosaženo při uvádění nových pracovníků do organizace. Prvním cílem je překonání počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi zdá vše nové a cizí. Druhý cíl spočívá ve vytvoření příznivého postoje pracovníka k podniku. Tím by mělo dojít k stabilizaci pracovníka. Jako třetí cíl autor uvádí dosažení toho, aby pracovník v co nejkratší době po nástupu podával žádoucí pracovní výkon. Čtvrtým cílem je snížit možnost náhlého odchodu pracovníka. Ani jeden cíl nebyl splněn. A to ani po Anetině upozornění.*

Příčinu, proč došlo k nedostatečné sociální adaptaci u informantky Terezy, bych paradoxně hledala v tom, že Terezy adaptační proces na práci byl mnohem rychlejší než adaptační proces Jany, která začala pociťovat, že za ní zaostává. Pravděpodobně z toho důvodu jí začala dávat najevo, že vysokoškolský titul v dnešní době nic neznamená na rozdíl od pracovních zkušeností. *Výsledkem nesplnění vlastních očekávání bývá komplex méněcennosti. Ten může ovlivnit jedince natolik, že vlivem podráždění vyvolává konflikty s ostatními členy pracovní skupiny a to nejčastěji s těmi, kteří jsou v pracovní skupině oblíbenější či zvládají svoji práci lépe (Čakrt, 2000, s. 23)* Tereza často dělala práci i za kolegyni. To Jana nikdy neoceníla a dokonce zásluhy za odvedenou práci připisovala jen sobě. Vrcholem pro Terezu bylo, že Jana začala komentovat i její osobní záležitosti a svěřila se jí, že za práci dostává více peněz než ona. Tereza ztratila jakoukoliv motivaci v pracovní skupině zůstat.

V závěru se jeví jako vhodné navrhnout doporučení ke zlepšení fungování procesu sociální adaptace na pracovní skupinu. Z výpovědí je zřejmé, že sociální adaptace je v organizaci stále podceňovanou oblastí. Autoři, kteří se zmiňují o adaptaci pracovníků, se shodují na tom, že sociální adaptaci by měl být přikládán stejný význam jako pracovní adaptaci. V praxi tomu však často není. K pochybení nadřízeného či personálního pracovníka může dojít už v prvních dnech. Nadřízený (personalista) by měl představit nového pracovníka ostatním kolegům. Nemělo by docházet k tomu, že se pracovník představí sám až v momentě, kdy poprvé dojde ke spolupráci. Pracovník by měl mít pocit, že má nadřízený (personalista)

zájem o jeho úspěšné začlenění se do vztahů v organizaci. Pozitivně by mohly na nového pracovníka působit i úvodní rituály, které některé organizace dodržují či jiné seznamovací aktivity. Nový pracovník by měl být také aspoň stručně informován o tom, co je náplní práce jeho kolegů.

Žádný z nadřízených u vybraných informantů v průběhu procesu neprojevil snahu, aby se informoval o tom, jak jejich sociální adaptace probíhá. K rozhovorům docházelo až v případě, kdy za nadřízeným pracovník přišel z vlastní iniciativy. Tedy až potom, co nastal problém. K problémům by často nemuselo vůbec docházet, kdyby se nadřízený či personální pracovník o průběh procesu zajímali. V případě, že nastane problém, by měl dotyčný, kterému se pracovník s problémem svěří, zakročit, i když se mu problém jeví jako malicherný. Už samotný zájem, který pracovník pocítí od nadřízeného či personálního pracovníka, ho stimuluje k tomu, aby se pokusil problém, pokud je to možné, řešit a neodcházel z organizace po prvních neshodách s některým členem pracovní skupiny. Na problém by se měl dotyčný nadřízený či personální pracovník dívat z více stran a pokud možno zůstat objektivní. Problém například může nastat mezi novým pracovníkem a dlouholetým pracovníkem, který v minulosti vždy se všemi vycházel. To se na první pohled může jevit tak, že příčinu lze hledat spíše u nového pracovníka. Nadřízený by se však měl na situaci dívat zcela objektivně a nesoudit jen na základě předchozích zkušeností.

Uvažovat jde i nad tím, že žádný z informantů nepřipustil, že by v průběhu sociální adaptace došlo i z jeho strany k pochybení. Chyba byla vždy na straně ostatních členů pracovní skupiny, přičemž informanti byli vždy pouhými oběťmi. Z některých rozhovorů jsem však měla pocit, že tomu tak jednoznačně ve skutečnosti být nemuselo. Obzvlášť u informantky Marie není jasné, proč jí nadřízená ignorovala a stěžovala si na ní u ředitele pobočky, i přesto, že věděla o povolených vycházkách od lékaře. A skutečně ji všichni členové pracovní skupiny ignorovali jen na základě jedné informace? Zde se mi zdá, že jde spíše o subjektivní náhled informantky, než o realitu. Abychom však dosáhli objektivnějších výsledků, museli bychom podrobit šetření všechny členy pracovní skupiny. V tomto případě se dá pouze spekulovat nad tím, nakolik výsledky mé kvalitativní sondy odpovídají realitě. Na druhou stranu je potřeba zdůraznit, že cílem výzkumu bylo posoudit možné příčiny nedostatečné sociální adaptace z pohledu jedince nikoliv všech účastníků, kteří mohli tento proces ovlivnit.

## 6 Závěr

V důsledku zrychlení životního tempa se trh práce proměnil ve flexibilní prostředí, kterému se zaměstnanec i zaměstnavatel musí neustále přizpůsobovat. Pro organizace se klíčovou jeví schopnost udržet si kvalitní a stabilní zaměstnance, kteří budou pružně reagovat na měnící se podmínky. Z toho důvodu je nezbytné věnovat novému pracovníkovi po jeho nástupu do organizace zvýšenou pozornost. Toho však nelze dosáhnout bez optimálního procesu adaptace, který je v mnoha organizacích stále podceňovanou personální činností. Je potřeba si uvědomit, že organizaci se náklady, jež do adaptačního procesu vloží, vrátí v pracovníkovi, který plní její pracovní cíle, a zároveň je začleněný do pracovní skupiny. „Zdravé“ mezilidské vztahy jsou pro optimální funkci organizace zásadní, protože sociální klima v organizaci ovlivňuje samotné pracovníky i jejich pracovní výkon. V organizacích není sociální adaptace často docenována, na rozdíl od adaptace na pracovní činnost. Otázkou ovšem zůstává, nakolik lze začlenění pracovníka do struktur vztahů v organizaci – a zejména do pracovní skupiny – řízeným procesem ovlivnit.

Odpovědnost za adaptaci má především pracovník, jeho nadřízený, personální pracovník, pracovní skupina a mentor. Již při výběru kandidáta je třeba uvažovat nad tím, jak by mohl uchazeč, který se jeví jako vhodný po pracovní stránce, ovlivnit vztahy v pracovní skupině, a jak je pravděpodobné, že ho pracovní skupina s vlastními normami, hodnotami a postoji přijme za právoplatného člena. Je třeba mít na paměti, že jedinec si po nástupu do organizace všímá i těch nejmenších detailů. I tyto zdánlivé maličkosti ovlivňují názor, který si v průběhu sociální adaptace utváří. Proto je důležité přistupovat k pracovníkovi hned v počátcích adaptačního procesu s maximálním zájmem. Je třeba zvolit vhodný způsob, jak pracovníka uvést do pracovní skupiny, a aktivně se zajímat o to, jak k němu přistupují její ostatní členové. Informace o začlenění pracovníka do pracovní skupiny jsou pro řešení případných problémů v průběhu sociální adaptace navýsost důležité.

Sociální adaptaci však nelze zcela řídit, a to i z toho důvodu, že do organizace nastupuje jedinec, který si vlivem socializace po celý život utváří postoje, návyky a vzorce chování, jež ostatní členové nemusejí uznávat. Vlivem tohoto faktoru ukotveného v minulosti se jedinec dostává do situace, kdy jsou na jedné straně jeho vlastní sociální potřeby, a na straně druhé potřeby pracovní skupiny. Odlišnost nového pracovníka je další příčinou, proč může docházet k problémům se spolupracovníky, obzvláště pokud se pracovník jeví jako výrazně

inteligentnější a schopnější. To potvrzuje i kvalitativní výzkum, který jsem uskutečnila s cílem popsat průběh sociální adaptace u pěti jedinců a rozkrýt příčiny, jež vedly k jejich nedostatečné sociální adaptaci v pracovní skupině. Informantka Tereza byla v porovnání se svou kolegyní výrazně schopnější. Je velice pravděpodobné, že právě tento fakt byl příčinou nevhodného chování kolegyně. Proces adaptace na pracovní činnost byl u Terezy velmi rychlý, a paradoxně z toho důvodu došlo k problémům během sociální adaptace.

Faktor související s pracovní činností výrazně ovlivnil proces sociální adaptace u informantky Marie. Její delší absence během adaptačního procesu měla vliv na vztahy se spolupracovníky, kteří počítali s tím, že převezme některé jejich pracovní povinnosti. Proces sociální adaptace je rovněž významně ovlivněn faktorem souvisejícím s charakteristikou, složením a vedením pracovní skupiny. Informantka Aneta se pokusila situaci, kdy se jí kolegyně snažila svým odmítavým chováním donutit k odchodu, řešit s nadřízenou. Ta však, ačkoli o odmítavém chování Anetiny spolupracovnice věděla, vzniklý problém nechtěla či nedovedla řešit. Z mnoha výzkumů vyplývá, že nadřízení či personální pracovníci si často potíží, s nimiž se pracovník při sociální adaptaci potýká, nejsou vědomi. Příčinou je mnohdy nedostatečná empatie nadřízeného, někdy dokonce jeho nezáměr. Tato nevědomost ovšem může být způsobena i neochotou samotného pracovníka informovat nadřízeného o svých nesnázích. Nově příchozí se strachuje, že by poté došlo k dalšímu zhoršení situace, nebo je přesvědčen, že to „stejně nic nezmění“. Tento přístup se projevil i u informantky Zuzany, která se rozhodla nadřízeného o svém problému neinformovat z přesvědčení, že by to ke zlepšení situace nevedlo. Naopak informant Daniel nadřízenému problému s bossingem popsal, ten však stížnost odmítl řešit.

V závěru lze konstatovat, že ač je adaptační proces připraven velmi precizně se zohledněním nejen pracovní, ale i sociální stránky, problémům mezi novým pracovníkem a stávajícími členy pracovní skupiny nelze zcela předejít. Nepřijetí jedince pracovní skupinou může narušit celý adaptační proces a může být důvodem jeho odchodu z organizace. V případě nezáměru o pracovníka mohou příčiny jeho odchodu zůstat nadřízenému i vedení organizace skryty. To s sebou ovšem nese riziko, že se obdobná situace bude opakovat i po nástupu dalšího pracovníka na tutéž pozici ve skupině.

## 7 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARNOLD, John. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 4th ed. Harlow: Prentice Hall, 2005, xxv, 718 s. ISBN 0-273-65544-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, c2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80-86517-34-9.
5. BERDAHL, Jennifer L. a Celia MOORE. Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*. 2006, roč. 91, č. 2, s. 426-436. DOI: 10.1037/0021-9010.91.2.426.
6. BROWN, Steven P., Robert A. WESTBROOK a Goutam CHALLAGALLA. Good Cope, Bad Cope: Adaptive and Maladaptive Coping Strategies Following a Critical Negative Work Event. *Journal of Applied Psychology*. 2005, roč. 90, č. 4, s. 792-798. ISSN 00219010. DOI: 10.1037/0021-9010.90.4.792.
7. ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 181 s. ISBN 80-85943-81-6
8. ČÁP, Jan a Zdeněk DYTRYCH. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1968, 118 s.
9. DEARMOND, Sarah, Mary TYE, Peter Y. CHEN, Autumn KRAUSS, D. Apryl ROGERS a Emily SINTEK. Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce. *Journal of Applied Social Psychology*. 2006, roč. 36, č. 9, s. 2184-2214. DOI: 10.1111/j.0021-9029.2006.00100.x.
10. FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, 2003, 108 s. ISBN 80-247-0533-8.
11. HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 311 s. ISBN 80-7178-803-1.
12. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
13. JUROVSKÝ, Anton. *Osobnost člověka při práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1980, 238 s.

14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
16. KOLLÁRIK, Teodor a KOLLÁROVÁ, Eva. *Pracovní skupina z pohľadu socialnej psychológie*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1990. 129 s. Človek a spoločnosť; Zv. 2/90. ISBN 80-7094-079-4.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. (přepracované). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
18. KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.
19. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 190 s. ISBN 80-7169-121-6.
20. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.
21. MACHAČ, Miloš a kol. *Člověk v podniku*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1968. 132 s.
22. MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
23. MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
24. MÍČEK, Libor. *Sebevýchova a duševní zdraví*. 1. vyd. Praha: SPN, 1976. 200, [2] s. Knižnice psychologické literatury.
25. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
26. NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Stát. pedagog. nakl., 1967, 253 s.
27. NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995, 336 s. ISBN 80-200-0535-0.
28. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-x.
29. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
30. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-x.

31. PADUCHA, Petr. *Sociální řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1989, 206 s. ISBN 80-205-0020-0.
32. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
33. PETRUSEK, Miloslav. *Teorie a metoda v moderní sociologii*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1993, 204 s. ISBN 80-7066-799-0.
34. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
35. REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008, 239 s. ISBN 978-80-247-2594-9.
36. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
37. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s.
38. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
39. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou: Mobbing - skrytá hrozba*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
40. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
41. ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
42. *The Holmes and Rahe Stress Scale* [online]. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_82.htm)
43. TOMIĆ, Mileta. Mobbing: The incidence of mobbing activities and differences regarding workplace and gender. *Megatrend Review*. 2012, roč. 9, č. 1, s. 243-252. ISSN 18204570.
44. TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.
45. VILA, Luis E., Adela GARCÍA-ARACIL a José-Ginés MORA. The Distribution of Job Satisfaction Among Young European Graduates: Does the Choice of Study Field Matter?. *Journal of Higher Education*. 2007, roč. 78, č. 1, s. 97-118.

46. VÝROST, Jozef, ed. a SLAMĚNÍK, Ivan, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
47. VÝROST, Jozef, ed. a SLAMĚNÍK, Ivan, ed. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. 260 s. Psyché. ISBN 80-247-0042-5.
48. WERTHER, William B a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-x.
49. WIEDMER, Terry L. Workplace Bullying: Costly and Preventable. *Delta Kappa Gamma Bulletin*. 2010, roč. 77, č. 2, s. 35-41. ISSN 00118044.



