

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií, katedra sociologie

Markéta Haratická

„Dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti:

Studie české firmy

Diplomová práce

Praha 2014

Autor práce: **Markéta Haratická**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: 2014

Bibliografický záznam

HARATICKÁ, Markéta. „Dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti: Studie české firmy. Praha, 2014. 72 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou interpersonálních vztahů na pracovišti. Jejím cílem je analyzovat vnitropodnikové vztahy ve vybrané firmě a zmapovat subjektivní interpretace vztahů z hlediska zaměstnanců. K tomu autorka využívá techniky dotazování prostřednictvím rozhovorů i pozorování a na základě jejich zjištění pak vyvozuje závěry vztahující se k horizontální i vertikální úrovni vztahů v organizaci. Formuluje pozitivní a negativní podobu vztahu skrze výpovědi respondentů, nalézá rozdíly mezi lidmi preferujícími formální nebo neformální dimenzi pracovního vztahu a zároveň odkrývá několik druhů různých strategií, které lidé využívají ve snaze o harmonické vycházení na pracovišti, a to jak ve smyslu předcházení špatným vztahům, tak i v souvislosti se zásahem a řešením situace již problematické. Výsledky ukazují, jak jsou vnímány „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti očima respondentů, nepotvrzuje se přitom předpoklad, že negativní podobu vztahů bude nejčastěji znázorňovat šikana či sexuální obtěžování na pracovišti, u respondentů je představa špatných vztahů spjata v první řadě s aspekty mírnějšího rázu. Zároveň výzkum upozorňuje na některá problematická místa ve fungování firmy a nabízí návrhy na jejich zlepšení.

Abstract

This thesis deals with interpersonal relationships at a workplace. Its aim is to analyze the interrelationships of the selected company and map out subjective interpretations in the terms of employee relations. For these purposes the author uses interviewing techniques through interviews and observations, and based on their findings, she draws conclusions relating to both horizontal and vertical level relationships in the organization. The author formulates a positive and negative form of

relationship through testimonies of respondents. She finds the differences between people preferring formal or informal dimension of the employment relationship, and at the same time she reveals several kinds of different strategies that people use in an effort of harmonious getting on at the workplace, both in the terms of prevention of bad relations and in connection with the intervention and the solution of the situation that has been problematic. The results show how "good" and "bad" relationships at the workplace are perceived through the eyes of respondents, nevertheless what is not confirmed, is the presumption that the negative form of relations will be most often represented by mobbing or sexual harassment at the workplace. Among respondents there is the concept of bad relationships linked primarily to the aspects of more moderate nature. At the same time the research points out the problematic issues in the functioning of the company and offers suggestions for improvement.

Klíčová slova

práce, pracovní vztahy, pracovní prostředí, sociologie organizace, formální a neformální vztahy

Keywords

work, labour relations, working environment, sociology of organization, formal and informal relations

Rozsah práce: 137 169 znaků s mezerami

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 16. 5. 2014

Markéta Haratická

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce, kterým je doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc., za jeho podnětné připomínky, nápadité rady, odborné vedení a povzbuzování v průběhu celého zpracování. Velký dík patří také firmě, v níž mi bylo dovoleno provést výzkum, za jejich otevřenost, milé přijetí a nekonečnou trpělivost.

Předpokládaný název práce:

Vztahy na pracovišti (pracovní název, bude upraveno)

Námět práce:

Většina lidí dnes tráví nemalou část svého života v práci nebo aktivitami s prací spojenými. Ale nejenom v dospělosti trávíme většinu dne v pracovním prostředí, velká část našeho dětství a dospívání je zaměřena na získávání dovedností a schopností potřebných k dosažení úspěchu v pracovním světě [Ritzer 1979: 413]. Ulrich Beck dokonce poznamenává, že „význam, jakého v industriální společnosti nabyla práce, nemá v dějinách obdoby“ [Beck 2004: 221]. Práce je důležitou podmínkou důstojné existence člověka, přináší mu jak materiální prospěch, tak i vytváří sociální pole strukturovaných kontaktů, které může jedinec využívat [Buchtová 2013: 49].

Firemní vztahy mají svoji formální a neformální stránku, obě jsou vždy přítomny ve všech pracovních vztazích, různí se jen jejich poměr. U vztahů mezi spolupracovníky nebo mezi pracovními kolektivy převažuje neformální stránka, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem převažují formální aspekty vztahu [Koubek 2009: 326]. Neformální struktury v organizaci, stejně jako ty formálně vymezené, zahrnují určitá pravidla, různá uskupení a schválené či sankcionované postupy, jak jednat. Ve svém důsledku jsou stejně reálné jako formální struktury. Odlišují se od formální soustavy pouze tím, že nejsou zaznamenány nikde v oficiálních kodexech či plánech. Neformální struktura může být vnímána jako součást kultury, která se vytváří uvnitř v rámci organizace, a ačkoliv není nikde pevně ukotvena tak jako prvky oficiální struktury, výrazně ovlivňuje chod organizace [Page 1946: 89].

Různé výzkumy potvrdily existenci neformálních struktur organizace, které mají takovou sílu, že mohou narušovat či přímo narušují formální postupy a oficiálně stanovená pravidla [Blau 1963, Page 1946, Roethlisberger a Dickson 1964]. Pro Čechy je navíc příznivé sociální klima, nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra,

vzájemné sympatie a pochopení vysokou sociální hodnotou, která za určitých okolností může být i cílem sama o sobě. Češi méně často pracují pro firmu jako takovou, více jsou ochotni se angažovat pro své nadřízené, kolegy či spolupracovníky. Kulturní standard, který můžeme nazvat jako „orientaci na sociální vztahy“, je možné identifikovat v porovnání s většinou evropských kultur i kulturou severoamerickou [Nový a Schroll-Machl 2007: 59-61].

V diplomové práci se budu soustředit v první řadě právě na vztahy neformální v horizontální i vertikální úrovni. Zaměřím se na to, jak sami zaměstnanci reflektují „dobré“ a „špatné“ vztahy a důvody, které lidé uvádějí, aby vysvětlili své jednání.

Předpokládané metody zpracování:

V teoretické části se budu opírat o literaturu, v empirické pak budu vycházet z provedeného výzkumu. Ve firmě, od které mám předběžný souhlas, provedu pozorování a následně s několika vybranými respondenty provedu nestrukturované nebo polostrukturované rozhovory.

Očekávané výsledky práce:

Cílem práce je analyzovat vnitropodnikové vztahy ve vybrané firmě a zmapovat subjektivní interpretace vztahů z hlediska zaměstnanců. Výsledky by mohly, ukázat, jak jsou vnímány „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti a nabídnout možnou typologii. Jako výstup mé práce očekávám hlubší porozumění problematice pracovních vztahů a jejich působení na jedince. Také doufám, že výzkum ve firmě poukáže na některá problematická místa a nabídne návrhy na jejich zlepšení.

Struktura práce:

Úvod

1. Teoretické vymezení problému

3. Praxe

3.1 Metodologie výzkumu

3.2 Deskriptivní část

3.3 Analytická část

4. Závěr

Orientační seznam literatury:

- ARGYLE, Michael a Monika HENDERSON. The Informal Rules of Working Relationships. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 7, No. 4 (Oct., 1986), pp. 259-275
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. 30th anniversary ed. Cambridge: Harvard University Press, 1968, 334 s. ISBN 0-674-32803-5.
- BECK, Ulrich. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. Vyd. 1. Praha : Sociologické nakladatelství, 2004, 431 s. ISBN 80-86429-32-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BELL, Daniel. *The end of ideology*. Cambridge : Harvard University Press, 1988. 501 s. ISBN 0-674-25229-2.
- BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2013. 187 s. ISBN 978-80-247-4282-3.
- ĎURĎOVIČ, Martin. *Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2013* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2013. [cit. 2013-12-22] Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7048/f3/eu130712.pdf
- HOMANS, George C. *The human group*. London : Routledge & Kegan Paul, 1975. 484 s. ISBN 07100-3296-X.
- KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Vyd. 2., přeprac. Praha : Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. 4th. ed. New York : The Viking Press, 1966. 187 s.

- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání : česko-německá*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2007. 161 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. 228 s. ISBN 80247-0577-X.
- PAGE, Charles Hunt. Bureaucracy's Other Face. *Social Forces*, Vol. 25, No. 1 (Oct., 1946), pp. 88-94.
- RITZER, George, Kenneth C. KAMMEYER a Norman R. YETMAN. *Sociology experiencing a changing society*. Boston : Allyn and Bacon, 1979. 616 s. ISBN 0205-05935-X.
- ROETHLISBERGER, Fritz J. a William J. DICKSON. *Management and the worker*. Cambridge : Harvard University Press, 1964. 615 s.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. Vyd. 1. Praha : OIKOYMENH, 1998. 354 s. ISBN 80-86005-48-8.

Obsah

ÚVOD	1
1. MEZILIDSKÉ VZTAHY	3
1.1 Vymezení pojmů.....	3
1.2 Klasifikace mezilidských vztahů.....	4
2. LIDSKÝ FAKTOR V ORGANIZACI - VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K OTÁZCE VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI	6
2.1 Člověk jako stroj nebo jeho pomocník	6
2.2 Člověk jako sociální bytost.....	7
3. VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	11
3.1 Význam mezilidských vztahů v práci	11
3.2 Formální a neformální vztahy	13
3.3 Síla neformálních vztahů.....	15
3.4 Pracovní socializace a psychologická smlouva	17
3.5 Výzkumy vztahů na pracovišti	20
4. POZITIVNÍ PROJEVY VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI	25
4.1 Zdravé a přátelské vztahy.....	25
5. NEGATIVNÍ A PATOLOGICKÉ PROJEVY VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI ...	29
5.1 Konflikty	29
5.2 Mobbing.....	32
5.3 Sexuální obtěžování.....	34
6. VÝZKUM VE VYBRANÉ FIRMĚ	37
6.1 Výzkumné otázky.....	37
6.2 Příprava výzkumu.....	38
6.3 Pozorování.....	39
6.4 Výzkumný vzorek	40

6.5 Rozhovory.....	40
6.6 Etické nástrahy výzkumu	41
6.7 Limity výzkumu.....	42
6.8 Výsledky výzkumu.....	43
6.8.1 Charakteristika zkoumané firmy	43
6.8.2 „Dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti očima respondentů.....	44
6.8.2.1 Vztahy vertikální	45
6.8.2.2 Vztahy horizontální	47
6.8.2.3 Vztahy celofiremní	49
6.8.3 Mobbing a sexuální obtěžování.....	50
6.8.4 Strategie zacházení se „špatnými“ vztahy	52
6.8.4.1 Předcházení špatným vztahům.....	52
6.8.4.2 Vyrovnávání se se špatnými vztahy.....	53
6.9 Shrnutí základních zjištění a odpovědi na výzkumné otázky	57
6.10 Diskuze, jak zlepšit vztahy na pracovišti zkoumané firmy.....	59
7. ZÁVĚR	61
8. SUMARRY	63
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	64
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	70
11. PŘÍLOHY	71

Úvod

Přátelskost, komunikativnost, týmový duch - to je jen několik málo charakteristik, které od svých potenciálních zaměstnanců firmy běžně vyžadují. Bezproblémová spolupráce a dobré vztahy na pracovišti bývají jedním z faktorů, které při posuzování uchazečů personalisté a vedoucí pracovníci obvykle zohledňují. Nikdo se nechce v budoucnu zabývat problémy s příliš autoritativním či agresivním členem týmu, natož pak řešit šikanu či sexuální obtěžování na pracovišti.

Stejně tak pokud se podíváme na situaci perspektivou zájemce o pracovní místo i on zohledňuje své požadavky na pracovní okolí, ačkoliv se někdy můžeme setkat s tvrzením, že své kolegy a nadřízené si nevybíráme, s nimi se můžeme leda tak smířit. Možnosti predikce sociálních aspektů pracoviště jsou pro budoucího zaměstnance poměrně omezené, většinou své představy konfrontuje se skutečností až po nástupu do nové práce.

I přes rozvoj flexibilních a alternativních pracovních úvazků, především práce z domova, patří zaměstnání, kdy se jedinec pohybuje mezi ostatními lidmi a musí s nimi více či méně dobře vycházet, mezi nejčastější. Dennodenně lidé přicházejí do kontaktu se svými kolegy, podřízenými, nadřízenými, klienty či obchodními partnery. Takové soužití jedinců různých povah a založení klade na jedince nemalé nároky a může být ve výsledku jak harmonické, tak i značně problematické.

Cílem této práce je analyzovat vnitropodnikové vztahy ve vybrané firmě a zmapovat subjektivní interpretace vztahů z hlediska zaměstnanců. Chci především zjistit, jak lidé vnímají „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti, a odkrýt jejich vlastní chápání pracovních vztahů.

Téma jsem si vybrala pro jeho stálou aktuálnost, překvapivě menší rozpracovanost v rámci odborné literatury, než bych očekávala, i kvůli svému osobnímu zájmu. Historiky z oblasti práce, které od svého okolí často slýchám, jsou pro mne velkou inspirací a ukazují, jak důležitým aspektem jsou pracovní vztahy pro jedince. Různé poznámky k pracovnímu dění byly i prvotním impulsem pro volbu zaměření této práce.

V první kapitole naznačím, jak jsou mezilidské vztahy popisovány v odborné literatuře, jak je někteří vybraní autoři definují a s jakými klasifikacemi se můžeme při jejich studiu běžně setkat. Jistě by bylo možné uvést daleko rozsáhlejší pojednání věnované lidskému soužití, pro mé účely však používám pouze základní vymezení, neboť se v další části práce budu zabývat vztahy na poli pracovním, které jsou pro moje téma stěžejní.

Druhá kapitola je věnována stručnému exkurzu do historie vztahů na pracovišti. Ukazují v ní základní přístupy k lidem v pracovním procesu, jejich hlavní východiska, klady i záporny a zaměřuji se především na oblast interpersonálních vztahů. Soustředím se přitom na koncepci vědeckého řízení Frederica Taylora a školu lidských vztahů Eltona Mayo, neboť v jejich odlišnostech je dle mého mínění možné spatřovat základní rozdíl ve vnímání vztahů na pracovišti z hlediska firmy.

Ve třetí kapitole se pohled upřený na pracovní dění a mezilidské aspekty zužuje přímo na vztahy na pracovišti - jejich podoby, význam pro člověka i samu organizaci. Zabývám se problematikou formálních a neformálních vztahů, jejich vzájemným ovlivňováním a zdůrazňuji důležitost neoficiální stránky pracovního soužití. Pracovní prostředí vnímám jako jedinečný sociální systém, proto se v krátkosti věnuji i socializaci a psychologické smlouvě, které jedince do vztahů na pracovišti uvádějí a usměrňují. Na konci kapitoly rozebírám některé konkrétní výzkumy, které se vztahovou stránkou práce přímo zabývají.

Čtvrtá kapitola rozebírá kladné stránky pracovního soužití, v páté se pak zabývám negativními až patologickými projevy, které se v rámci vztahů na pracovišti mohou vyskytnout. Cílem této části je ukázat, jak je nazíráno na „dobré“ a „špatné“ vztahy očima odborné literatury, aby následně bylo možné z expertního obrazu vztahů vycházet a případně ho porovnávat s představami respondentů.

Následující část práce je už věnována samotnému výzkumu, který jsem provedla v průběhu několika měsíců ve vybrané firmě. Hlavním cílem mého bádání bylo zjistit, jak sami respondenti reflektují „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti, k tomu jsem využila techniky dotazování prostřednictvím rozhovorů a pozorování. Na základě jejich zjištění pak vyvozují závěry vztahující se k horizontální i vertikální úrovni vztahů ve firmě a snažím se formulovat pozitivní a negativní podobu vztahu skrze jejich výpovědi.

1. Mezilidské vztahy

Pro člověka žijícího ve společnosti, ať už kterékoli doby, jsou mezilidské vztahy nesmírně důležité. Dennodenně je prožíváme, promýšlíme a stavíme na nich i svou budoucnost, jsou zkrátka nedílnou součástí našeho života. Není proto divu, že člověk jako bytost společenská, zaujal svým sociálním světem příznivce různých vědních oborů, sociology počínaje, historiky konče. Mezilidské vztahy, jako pojem běžně používaný širokou veřejností, intuitivně chápeme víceméně ve stejném významu jako odborníci, nicméně neuškodí nastínit si, co se pod těmito dvěma slovy vlastně skrývá.

1.1 Vymezení pojmů

Mezi jedny z prvních badatelů, kteří se pokusili uchopit problematiku vztahů a terminologicky ji vymežit, patří německý sociolog a ekonom Max Weber. Sociální vztah chápe jako: „... takové chování více lidí, jež je co do svého smyslu *zaměřeno* vzájemně a tím orientováno [...] *spočívá* naprosto a zcela výlučně v *šanci*, že se bude jednat sociálně nějakým udaným (na smysl orientovaným) způsobem, přičemž je zpočátku lhostejné, v čem tato šance spočívá“ [Weber 1998: 158]. Je to tedy jednání dvou nebo více lidí k sobě navzájem, kterému jednotlivci připisují nějaký smysl. Obsah tohoto smyslu se ale může lišit a zároveň měnit v čase. Kupříkladu to, že někoho považujeme za přítele, ještě nutně neznamená, že on nás vidí stejně nebo že tomu tak bude navždy. Weber ostatně poznamenává, že nalézt v realitě takový sociální vztah, který by zcela spočíval na postoji plně odpovídajícím vzájemnému smyslu, je vzácnost [c.d.: 158-160].

Sociální vztahy jsou součástí vnějšího světa člověka, jsou objektivním faktorem v jeho jednání. Je možné je studovat a rozlišovat podle obsahu, tedy podle charakteru činností, ve kterých se vztah uskutečňuje, a to na vztahy percepční, interakční a komunikační [Nový, Surynek 2002: 32]. Nicméně v reálném sociálním vztahu působí tyto tři aspekty jako vzájemně propojený komplex prvků, poznávání neprobíhá odděleně od interakce a komunikace, nýbrž je jejich přirozenou součástí [Provazník 1997: 178], takže trvat na striktním dělení je víceméně zbytečné.

I. Nový a A. Surynek [2002: 36-37] odlišují sociální vztahy od vztahů interpersonálních. Sociální vztahy jsou formovány sociálními institucemi a kulturou a

zahrnují vazby mezi sociálními subjekty, nositeli specifické sociální kvality, nebo vztahy nadindividuálních sociálních celků. Ačkoliv jsou takové vztahy nesený jedinci a jsou obsaženy v jejich chování, není pro vztah rozhodující, kteří konkrétní jedinci je uskutečňují. Patřit sem může kupříkladu vztah nadřízeného a podřízeného v organizaci nebo vztah učitele a žáka.

Interpersonální jsou pak takové vztahy, ve kterých vystupují jedinci, kteří se osobně znají, ve svých specifických kvalitách a je mezi nimi citové pouto, ať už pozitivního nebo negativního charakteru. Mohou se stát samy o sobě pro jedince důležitou hodnotou, lidé v takových vztazích lépe odolávají tlakům či změnám, kterým jsou vystaveni, funguje mezi nimi rychlejší komunikace, přesnější očekávání a nalezneme tu i větší směřování k všestranně prospěšné dohodě. V konečném důsledku tak mají okruhy interpersonálních vztahů tendenci k sebeorganizujícímu se celku, což nemůžeme očekávat od vztahů sociálních [c.d.: 37]. Jejich rozdělení tak do určité míry koresponduje s dělením na vztahy formální a neformální, se kterým se v literatuře setkáváme běžněji.

1.2 Klasifikace mezilidských vztahů

Mezilidské vztahy můžeme třídit podle různých měřítek, tak například na základě kritéria bezprostřednosti rozlišujeme vztahy přímé a nepřímé. Přímé mezilidské vztahy se odehrávají tváří v tvář a zahrnují vztahy osobní blízkosti (neformální vztahy) a vztahy výkonově funkční (formální vztahy), jako nepřímé pak označujeme takové vztahy, které jsou zprostředkovány druhými osobami nebo médii [Helus 2011: 195-196].

Neformální vztahy se vyznačují třemi základními znaky - interpersonalitou, vzájemnou závislostí a uspokojováním potřeb. Lidé na sebe vzájemně reagují, komunikují spolu, záleží jim na sobě a snaží se vztah nadále posilovat, udržovat a chránit. Zároveň si v takovém vztahu účastníci uspokojují různé potřeby, jako je potřeba blízkosti, oddanosti, důvěry nebo spolupráce. Vzájemný styk jedinců je v této formě určen především zájmem jednoho o druhého. Oproti tomu, ve vztazích formálních nejde v první řadě o osoby, kterým na sobě záleží jako na jedinečných individualitách, ale o funkce, které plní. Typickou ukázkou jsou vztahy zaměstnanecké určované nadřízeností a podřízeností či pracovní náplní [c.d.: 196].

Dalším typickým rozlišením, které v rámci problematiky vztahů už víceméně automaticky využíváme, je dělení na vztahy horizontální a vertikální. Horizontální vztahy mezi lidmi v pracovním procesu označují vztahy mezi osobami v rámci stejné pracovní úrovně. Hovoříme tedy o vztazích mezi spolupracovníky. Tyto vztahy vznikají jednak v důsledku pracovních požadavků, utvářejí se ale i v důsledku sympatií (popř. averzí) mezi spolupracovníky. Zpravidla začínají na formální bázi, neboť jsou organizačně vymezeny, ale vždy postupem času dostávají emocionální neformální podobu [Bedrnová a Nový 2002: 158-159].

Jako vertikální označujeme ty vztahy, které působí mezi vedoucími a jimi podřízenými pracovníky, protože vznikají a rozvíjejí se na bázi odlišných pracovních pozic. V těchto interakcích je patrný mocenský charakter, který může podobu vztahu značně poznamenat [c.d.: 159]. „Práce je v moderní době prací v rámci určité hierarchie: na jedné straně je autorita, na druhé podřízenost“ [Mills 2002: 103]. Nicméně ani v rámci vztahů na stejné úrovni sociálních pozic nemůžeme hovořit o absolutní rovnosti. Málokdy bývají lidé v rámci horizontální linie na shodné komunikační, respektive vztahové úrovni. [Bedrnová a Nový 2001: 30]. I v rámci kolegiálních vztahů se část subjektů často sama o sobě posouvá do vyšší pozice, ze které pak ovlivňuje své konkurenty, potažmo partnery. Fenomén „převálcování“ jiných vyplývá z naší potřeby nalézt si své místo na slunci, což bývá často v menší či větší míře na úkor jiných. Přestože jsou takové projevy souhrou biologických, psychických a sociálních faktorů u každého jedince jiné, je možné aktuálními kulturně organizačními podmínkami tuto potřebu posílit [c.d.: 38-39].

Mezilidské vztahy můžeme také dělit na prosociální, tedy takové, které se vyznačují vzájemnou pomocí a oporou, a vztahy antisociální (někdy označované jako asociální) charakterizované ubližováním a školením. Podle úrovně vnitřního přijetí je také možné třídění na vztahy interiorizované (zvnitřněné) a naopak distancované a na základě kritéria pozitivního dopadu hovoříme o vztazích aktivizujících (nebo také facilitujících či projektivních) a poškozujících (vulnerabilních, omezujících) [Helus 2011: 194-201]. Toto členění vztahů je však pro moje pojednání už poměrně široké a psychologizující, přidávám ho hlavně pro úplnost popisu klasifikačních měřítek, já se však budu pohybovat především v rovině (ne)formálnosti a na úrovni základního dělení na vztahy vertikální a horizontální.

2. Lidský faktor v organizaci - vývoj přístupů k otázce vztahů na pracovišti

Cílem této kapitoly není podat úplný vyčerpávající výklad historických proměn ve vnímání jedinců v pracovní sféře, její hlavní snahou je ukázat zásadní obrat, ke kterému v dějinách sociologického zkoumání organizace došlo a díky kterému otázka mezilidských vztahů na pracovišti postupně získala svoji důležitost. Vybrala jsem pouze několik osobností a směrů, které považuji za stěžejní ve vztahu k tématu mé práce, byť si uvědomuji, že tak opomím i další, neméně důležité teorie a koncepty.

2.1 Člověk jako stroj nebo jeho pomocník

Problematika pracovního prostředí fascinuje ekonomy, sociology a psychology už od svých prvopočátků. Vznik soustavného studia formálních organizací můžeme umístit do prvních dvou desetiletí 20. století, běžně tuto dobu označujeme jako klasické období sociologie organizace, neboli technický směr reprezentovaný především taylorismem [Keller 2007: 17]. Frederic Taylor, který byl natolik významnou osobností dějin, že podle něho nazýváme celý jeden dějinný směr, učinil opravdový převrat v procesech organizace, když rozpracoval možnosti zvýšení produktivity individuální práce a zároveň organizace jakožto celku. Hlavním objektem, ke kterému se vztahovaly jeho teoretické a metodologické představy, byli pracovníci, zaměstnanci podniku [Vojtovič 2011: 24-26].

Prvořadá ale nebyla starost o jejich osobnost nebo vztahy s ostatními. Pod vlivem poznatků z oblasti biologie, fyziologie a psychiatrie bylo na člověka nahlíženo jen jako na přírodní bytost a jeho chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených na uspokojování základních potřeb. Základní snahou vedení organizace bylo co nejvíce racionalizovat výrobní proces, což ve svém důsledku vedlo k pomnutí subjektu a přílišné technokratizaci. V rámci tohoto směru byla práce jedince motivována jen hmotnými podněty, jako jsou peníze, věcné odměny nebo různé výhody a privilegia, zcela se přitom odhlíželo od člověka v sociální struktuře [Bedrnová a Nový 2002: 310].

Do tohoto období můžeme zařadit i úvahy německého sociologa a historika Maxe Webera, které se věnují formální organizaci, konkrétně moderní byrokracii

s jejími klady a zápory. Neformální mezilidské vztahy v takovém zřízení nehrají významnou roli, prvořadé jsou kompetence úředníků, hierarchie a jasná pravidla. Byrokratická struktura je svou povahou racionální, platí tu zákony, předpisy a funguje tu neosobní věcnost [Weber 1997: 65-90].

Pro vědecký management v řízení zaměstnanců, byl člověk často jen doplňkem strojů a technologií. Lidé byli vnímáni jako živé příslušenství strojů a jako takoví se měli podřít jejich technickým, dynamickým a funkčním vlastnostem, jejich údělem bylo doplnit funkce, které (zatím) nedokonalému stroji chybí. Pracovníci měli fungovat jako šroub obracející se v přísně stanovených hranicích, podle daných pravidel a norem, nebyli nejdůležitější složkou výrobního procesu, jejich postavení bylo až sekundární. Podle toho byli zaměstnanci také hodnoceni, člověk byl považován za bytost ekonomickou a jeho činnost mohla být logicky motivována výlučně ekonomickými faktory [Vojtovič 2011: 31-32]. Taylorismus ve své době odrážel povahu práce, kdy většina zaměstnanců byla méně kvalifikovaná a výrobní procesy jednoduché, takže z dnešního pohledu se sice může zdát přístup firem poněkud neosobní, mechanický a možná i trochu krutý, nicméně ve své době představoval adekvátní uchopení pracovní problematiky.

2.2 Člověk jako sociální bytost

V období přibližně od konce 20. do 70. let 20. století se začínáme setkávat s přístupy k organizaci, které bývají označovány jako sociální. Jejich společným rysem je hledání úlohy člověka v podniku a jejich pohled na jedince se výrazně liší od mechanického pojetí představitelů taylorismu. Teoretici a badatelé tohoto období vnímají člověka jako bytost psychologickou, která má na rozdíl od stroje určité pocity, zájmy, názory a předsudky, jež ovlivňují jeho chování, a začínají se věnovat i otázce mezilidských vztahů. Setkáváme se s prvními sociologickými přístupy, které uznávají nezanedbatelný vliv skupiny (jako jsou neformální vztahy nebo pocit sounáležitosti) na lidské chování [Veber 2009: 313-314].

Australsko-americký sociolog a psycholog Elton Mayo, kterému je připisováno zakladatelství školy „human relations“, jako jeden z prvních empiricky prokázal důležitost mezilidských vztahů na pracovišti. Jeho odhalení síly neformálních vztahů bylo částečně dílem šťastné náhody, neboť původně se výzkum soustředil především na

technické podmínky práce ovlivňující výkon pracovníků. Zpočátku bylo například jedním z cílů výzkumu změřit vliv osvětlení na produktivitu pracovníků ve společnosti Western Electric Company [Mayo 1966: 53].

Experimenty probíhaly v továrně Hawthorne Works od jara roku 1927 až do roku 1932. Šetření, které se nejprve soustředilo na otázku únavy a jednotvárnosti práce, se však začalo vyvíjet nečekaným způsobem, takže bylo nutné prvotní pracovní hypotézy přeformulovat, staré metody změnit a z původního počtu pěti zaměstnanců vyčleněných pro pozorování se skupina respondentů rozrostla na 20 000 zaměstnanců [Roethlisberger a Dickson 1964: 3]. Výsledky jejich několikaletého bádání je možné shrnout do jednoho základního tvrzení, a to že organizaci je nutné pojímat jako sociální systém [c.d.: 551].

Hawthornské experimenty ukázaly, že vzájemné vztahy mezi jedinci v organizaci jsou důležitější, než se původně předpokládalo. Lidé jsou integrováni v různých skupinách, které si vytvářejí vlastní hodnoty i normy a ovlivňují tak chování i výkon pracovníků. Organizaci musíme pojímat jako komplexní společenský systém, jehož vnitřní vazby nejsou jen povahy pracovní, ale i sociálně psychologické [Doktorová 1992: 35]. Lidé se nechovají jako přísně racionálně uvažující aktéři, ale řídí se i svými pocity a sympatiemi, jsou členy skupiny, pro kterou jsou schopni obětovat i mnohé ze svého sebezájmu. Řadový člen organizace má potřebu vycházet zadobře s ostatními, jejichž přítomnost a spolupráci aktivně vyhledává [Keller 2007: 33].

Bylo zjištěno, že pracovníci experimentální skupiny pociťují jako uznání, že byli právě oni vybráni pro výzkum a vnímají tuto skutečnost jako potvrzení zájmu organizace o zlepšení jejich pracovních podmínek a zároveň jako stvrzení vlastní důležitosti. Mezi pracovníky experimentálního pracoviště se vytvořily příznivější pracovní a osobní vztahy k sobě navzájem a zároveň se zlepšily i vztahy mezi nimi a jejich vedoucím. Nová, intenzivnější úroveň sociálního styku byla faktorem vyššího uspokojení z práce [Provazník a kol. 1997: 111]. Ve spojitosti s cíleným zaměřením na pracovníky vešel ve známost i tzv. Hawthornský efekt, který popisuje zjištění, že více než na změnu podmínek reagují dělníci na to, že jsou středem pozornosti [Linhart, Vodáková, Petrussek 1996: 234].

Závěry, ke kterým na základě několikaletých výzkumů došel Elton Mayo a jeho spolupracovníci, se setkaly s chválou, ale i se značnou vlnou kritiky. Daniel Bell

kupříkladu říká, že velká prestiž Hawthornských studií spočívá v jejich nároku na vědeckou objektivitu, uznává, že výzkum v tak obrovském měřítku byl ve své době opravdu ojedinělý. Nicméně i přes vhodně zvolený, naplánovaný a dobře provedený výzkum, můžeme pozorovat hluboké předsudky a přímo nevyjádřené hodnoty, které jsou ukryty v samotném základu celého pojetí, a tím ho znehodnocují. V první řadě totiž nejde o lidi samé, vychází se pouze z předpokladu, že spokojenější pracovník bude sebevědomější, vyrovnanější a tedy efektivnější v tom, co dělá. Bell takový přístup označuje jako „*cow sociology*“ [Bell 1988: 248-250]. Snažíme se učinit krávu spokojenější, aby dávala více mléka, žádný ušlechtlejší záměr tu nemůžeme hledat.

Nový přístup k zaměstnancům byl kritizován jako stejně manipulativní, pouze k tomu má využívat jiných, rozšířených znalostí o člověku. Kromě toho zazněly i námitky zaměřené na přecenění sociálně psychologických faktorů, které mohou vést k podhodnocení jiných stránek práce (jako jsou například aspekty fyzikální, či hygienické). Navíc byl kladen na harmonii vztahů tak velký důraz, že hrozilo nedocenení progresivní funkce konfliktu a rozdílnosti názorů. Závěry výzkumu také vyžadovaly příliš vysoký stupeň sociálních dovedností a komunikačních schopností, což do značné míry omezuje možnosti jejich aplikace [Doktorová 1992: 30]. Ch. W. Mills [2002: 103] také poznamenává, že základním problémem těchto expertů na lidské vztahy v organizaci je, že se tak ostýchavě (ne)zabývají faktorem moci, který je ovšem velmi nutné brát v potaz.

Další osobností, která se zasloužila o rozvoj vztahů na pracovišti a vycházela z velké části právě z Hawthornských experimentů, byl americký sociolog, filozof a ekonom Chester I. Barnard. Podle něho lidé utvářejí organizace a spolupracují v nich hlavně proto, že je to vnitřně uspokojuje [Keller 2007: 34]. Často se stává, že existence organizací závisí na uspokojení jedinců z pouhého sdružování se a to je jednotným i jediným motivem všech účastníků [Barnard 1968: 117].

Barnard proti Weberovu důrazu na mocenský aspekt staví obraz organizace jako systému dobrovolně a společně vykonávaných aktivit. Lidská spolupráce není vynucená a zajištěná zvnějšku ustavenými neosobními strukturami, naopak organizace jsou tu od toho, aby uspokojovaly specifické potřeby svých dobrovolně sdružených členů. Velkou roli v tomto procesu hrají neformální skupiny, které Barnard vnímá možná až příliš pozitivně, nikde totiž nehovoří o možných negativních aspektech existence

neformálních vztahů. Organizace jsou v Barnardově pojetí přímo ze své podstaty vysoce demokratické a mají na členy blahodárny vliv. Vedoucí pracovníci neřídí organizaci sami za sebe a už vůbec ne kvůli svému prospěchu, navíc vedení má autoritu jen proto a pouze potud, pokud ji podřízení uznávají [Keller 2007: 34-35].

I přes velký přínos stoupců human relations a rozvíjení tematiky mezilidských vztahů v organizacích nejen Barnardem, ale i další řádkou odborníků, je teorie lidských vztahů v současnosti překonanou koncepcí, ačkoli z jejích závěrů je čerpáno dodnes. Přístup human relations byl postupně nahrazen teorií lidského kapitálu, kterou formuloval J. Becker v padesátých letech a následně byla zpopularizována v letech devadesátých. Pracovníci byli nově chápáni jako investice do budoucnosti, která se projeví ve formě technologického pokroku. K takovému obratu došlo především v souvislosti s mohutnou proměnou technologického vybavení výroby a značnou diverzifikací vzdělanostních možností [Petrušek 2011: 189].

Současný koncept organizace vychází z poznatků o lidském působení v organizaci a sama organizace je chápána jako síť vztahů mezi jednotlivými subjekty [Nový, Surynek 2002: 41]. Vztahy na pracovišti jsou dodnes považovány za důležitý aspekt fungování firmy a organizace jako takové jsou pojímány jako soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytvářejí sociální interakce, a to v rovině formální i neformální [Nakonečný 2005: 89].

3. Vztahy na pracovišti

Většina lidí dnes věnuje nemalou část svého života práci nebo aktivitám, které jsou s prací spojené. Nejenom v dospělosti trávíme většinu dne v pracovním prostředí, už velká část našeho dětství a dospívání je zaměřena na získávání dovedností a schopností potřebných k dosažení úspěchu v pracovním světě [Ritzer 1979: 413]. Ulrich Beck dokonce poznamenává, že „význam, jakého v industriální společnosti nabyla práce, nemá v dějinách obdoby“ [Beck 2004: 221]. Je to důležitá podmínka důstojné existence člověka, přináší mu jak materiální prospěch, tak i vytváří sociální pole strukturovaných kontaktů, které může jedinec využívat [Buchtová 2013: 49]. Práce je prostředím, kde přirozeně dochází ke vzniku vztahů mezi jednotlivými osobami, bez nichž by většina pracovních činností byla dokonce zcela nemožná.

3.1 Význam mezilidských vztahů v práci

Někteří autoři se shodují [např. Hospodářová 2008, Nový a Schroll-Machl 2007], že pro Čechy jsou mezilidské vztahy v práci obzvlášť významným aspektem v porovnání s jinými stránkami pracovního života jedince, ale i ve srovnání s jinými národy. Podle I. Hospodářové [2008: 75] výrazná orientace na mezilidské vztahy v práci, která je pro Čechy tak typická, zprostředkovaně ovlivňuje jejich identifikaci s firmou či prací, přístup k řešení konfliktních situací i to, jak zacházejí s negativními informacemi. Přátelské a harmonické vztahy jsou pro ně vysoce hodnoceným motivačním faktorem, který často rozhoduje o setrvání či odchodu ze stávajícího zaměstnání.

Výzkumy ukazují, že pro Čechy je příznivé sociální klima, nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení vysokou sociální hodnotou, která za určitých okolností může být i cílem sama o sobě. Češi méně často pracují pro firmu jako takovou, více jsou ochotni se angažovat pro své nadřízené, kolegy či spolupracovníky [Nový a Schroll-Machl 2007: 59-61]. Identifikují se většinou se svojí konkrétní prací, s pracovní skupinou či týmem, méně už jsou ale loajální k firmě jakožto celku. Vztahy s ostatními výrazně ovlivňují i jednání a vyjednávání v organizaci, kdy v případě nesympatií či špatných vztahů nám není zatěžko upustit od zajímavého kontraktu, nebo naopak v případě dobrých vztahů přimhouřit oko nad porušením firemních pravidel a předpisů u přítele [Hospodářová 2008: 75-76].

Češi také velmi citlivě vnímají konflikty na pracovišti. Kritiku považují za něco negativního, co by mohlo narušit vzájemné vztahy a atmosféru v práci, navíc věcnou kritiku neoddělují od té osobní, takže špatná práce jednotlivce většinou znamená, že je i on sám problematický. Chyby jsou chápány jako selhání, ne jako možnost poučení a zlepšení, proto bývá kritika v české organizaci často velmi opatrná, nepřímá až postranní [c.d.: 76].

Někteří autoři [např. Bednář a kol. 2013: 18] poznamenávají, existují firmy, pro které jsou vzájemné vazby a vztahy mezi zaměstnanci méně důležité pro celek, než je tomu jinde. Do této kategorie patří kupříkladu tzv. totální instituce.

Jedinečnému charakteru takových zřízení se jako jeden z prvních věnoval ve své práci Erving Goffman. V totálních institucích je podle něho sociální mobilita jedinců silně omezena, sociální vzdálenost mezi chovanci a personálem je obvykle velká, často i formálně předepsaná, a samotné diskutování přes tyto hranice bývá značně omezeno. Hovoří se jen o určitých věcech, sdělují se jen určité informace a rozhovory mohou být prováděny dokonce i speciálním odlišným tónem [Goffman 1961: 8-9]. V takové instituci je možné, že je role vztahů méně důležitá nebo minimálně méně viditelná, nicméně v běžných organizacích, kam většina populace dochází dennodenně do práce, mají vztahy svůj nepopiratelný význam pro jedince samotného i pro firmu jako celek.

Pro řadu lidí jsou vztahy na pracovišti jediným zdrojem uspokojování potřeby mezilidských vztahů, jsou náhradou za rodinu, přátele či sousedské kontakty. Také se zdá pravděpodobné, že velká časová a emoční investice do sociálních vztahů v práci i doma, stojí za neochotou Čechů změnit místo, kde pracují a žijí, mohla by tak být jednou z příčin nízké sociální mobility u nás [Hospodářová 2008: 76].

Shrnuto a podtrženo, vztahy hrají v našem pracovním životě opravdu velkou roli. Obzvláště pro Čechy je takové tvrzení výstižné, neboť výzkumy ukazují, že kulturní standard, který můžeme nazvat jako „orientaci na sociální vztahy“, je možné identifikovat v porovnání s většinou evropských kultur i kulturou severoamerickou [Nový a Schroll-Machl 2007: 59-61].

3.2 Formální a neformální vztahy

Jak bylo nastíněno už v první kapitole této práce, firemní vztahy mají svoji formální a neformální stránku, obě jsou vždy přítomny ve všech pracovních vztazích, různí se jen jejich poměr. U vztahů mezi spolupracovníky nebo mezi pracovními kolektivy převažuje neformální stránka, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem převažují formální aspekty vztahu [Koubek 2009: 326]. E. Novotná [2010: 67] vidí formálnost jako určité kontinuum, kdy na jedné straně stojí neformální sociální skupina, na straně druhé vysoce formalizovaná organizace. S velikostí skupiny formálnost roste, takže můžeme předpokládat, že čím větší firma, tím formálnější vztahy budou uvnitř panovat.

Neformální struktury v organizaci, stejně jako ty formálně vymezené, zahrnují určitá pravidla, různá uskupení a schválené či sankcionované postupy, jak jednat. Ve svém důsledku jsou stejně reálné jako oficiální struktury, odlišují se od formální soustavy pouze tím, že nejsou zaznamenány nikde v úředních kodexech, dokumentech či plánech. Neformální struktura může být vnímána jako součást kultury, která se vytváří uvnitř v rámci organizace, a ačkoliv není nikde pevně ukotvena tak jako formální vztahy, výrazně ovlivňuje chod organizace [Page 1946: 89]. Chester I. Barnard říká, že pro neformální vztahy je charakteristické, že postrádají vědomý společný účel, a to i když přispívají k dosažení společných výsledků [Barnard 1968: 114].

Na základě formální organizace tak nevznikají jen mechanické shluky pasivních jedinců, interakce uvnitř skupin naopak bývá velmi intenzivní, lidé mohou komunikovat napříč organizační pyramidou, interpretovat si po svém znění příkazů a pokynů, dokonce mohou i účinně vzdorovat opatřením, která považují za nekvalifikovaná [Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec 2003: 145].

K hlubšímu rozpracování podnikové dynamiky a neformálních vztahů přispěl i americký sociolog George Caspar Homans. Sociální systém ve firmě zahrnuje podle Homanse činnosti členů skupiny, jejich interakce, pocity vůči sobě navzájem a současně i vztahy, které mezi těmito jednotlivými prvky navzájem vznikají [Homans 1950: 87]. Celkový sociální systém obsahuje dvě na sobě závislé části - vnější (externí) systém vycházející především z prostředí, a soubor vztahů, které Homans označuje jako vnitřní (interní) systém. Vnitřní systém zahrnuje vztahy nad rámec pracovní nezbytnosti, které nebyly záměrně plánovány, a vznikají spontánně z vnějšího systému tak, že na něj volně

reagují. Oba systémy jsou propojeny a navzájem se ovlivňují [c.d.: 81-111]. Interní systém představuje vlastně to, co jiní sociologové a badatelé na poli práce označují jako neformální vztahy.

Skupina, která vznikla původně jako důsledek vnějších požadavků, vytváří svůj vlastní program fungování, který se postupně ustaluje a standardizuje. Standardizaci takových praktik doprovází diferenciací navenek projevovaná vůči nečlenům skupiny, takže se skupinová soudržnost upevňuje víc, než jak by to umožnila pouhá formální opatření tvořící součást vnějšího systému. Vznikají nepsané normy, konformní chování je oceňováno, jejich nedodržení trestáno a vnitřní systém nabývá na síle. Nakonec interní systém modifikuje reakce skupiny na tlaky vnějšího prostředí a sám se snaží dokonce na prostředí aktivně působit. Může ale nastat i efekt opačný, když se skupina natolik věnuje vypracovávání vlastních praktik, že ohrožuje své přežití jako celku [Keller 2007: 39-40]. Homans ve své teorii také předpokládá, že činnosti, interakce a city jsou na sobě závislé, což se promítá do jeho známé teze, že čím častější je interakce dvou nebo více lidí, tím pozitivnější budou jejich city k sobě. A stejně je tomu i naopak - čím pozitivnější city k sobě jedinci chovají, tím častější je jejich interakce [Schein 1969: 126].

K. Hegar [2011: 190-194] uvádí, že z neformálních vztahů může organizace hodně vytěžit. Bez existence neoficiální struktury by každý pracovník komunikoval a vyjednával jen stanovenými postupy prostřednictvím zavedených kanálů, takže by trvalo mnohem déle dosáhnout čehokoli. Neformální vztahy navíc slouží jako bezpečnostní ventil pro uvolnění emocí, přinášejí lidem uspokojení, odlehčují pracovní zátěž manažerů a poskytují vedení firmy zpětnou vazbu od zaměstnanců. Kromě zmíněných benefitů přináší neformální struktura pracovních vztahů ale i nevýhody v podobě odporu ke změně při snaze o narušení statu quo, může docházet ke konfliktu cílů nebo vznikají rozmanité fámy, které narušují bezproblémový chod firmy.

Je na firmě samotné, jestli se otázkou mezilidských vztahů bude zabývat a do jaké míry se pokusí využít jejich fungování ve vlastní prospěch. Podle E. Scheina [1969: 16-17] je taková pozornost ale velmi opodstatněná, a to i z hlediska pouhého předcházení pracovním konfliktům. Podle něho sice můžeme hovořit o organizaci formální, stanovené rozpisem, a organizaci neformální, která z ní vyvěrá a zahrnuje vztahy lidí přesahující oficiálně předepsané aspekty koordinace členů firmy, jsou to ale

dvě strany téže mince. Obě části existují společně v každé firmě a je nanejvýš vhodné na podnik pohlížet z obou dvou hledisek, neboť mnoho důležitých problémů v organizaci vzniká právě z komplexní interakce formální a neformální organizace.

Už Hawthornské experimenty ukázaly, že obě stránky organizace jsou vzájemně propojené, takže změny v jedné části systému mohou vyvolat změnu v jiné části, a zároveň že se každá část firmy vyvíjí vlastním tempem. Formální organizace se může měnit rychleji než neformální systémy nebo naopak [Roethlisberger a Dickson 1964: 566]. Pozornost, kterou vedení firmy věnuje oficiálním strukturám pracovních vztahů, je jistě přínosná, ale nevyplatí se podceňovat sílu neformálních vztahů.

3.3 Síla neformálních vztahů

Různé výzkumy už dříve potvrdily existenci neformálních struktur organizace, které mohou narušovat či přímo narušují formální postupy a oficiálně stanovená pravidla [Blau 1963, Page 1946, Roethlisberger a Dickson 1964]. Nicméně takové jednání nutně nemusí znamenat, že se organizace stává neefektivní, proto je často takový způsob vedením tolerován a někdy dokonce od zaměstnanců i nepřímo vyžadován.

Mnoho naléhavých problémů, které se rozvíjejí v rámci organizace, vyžaduje řešení, kterého není možné docílit v rámci oficiální institucionální struktury. Pokud má organizace plnit své základní cíle bude někdy nutné na čas obejít některé ideály organizace, ale při tom udržovat dojem, že tyto ideály i nadále platí [Page 1946: 90]. Lidé se tak dostávají v práci do situací, kdy je řešení problémů skrze formální pravidla neřešitelné nebo přinejmenším pro ně nevýhodné. Klasický příklad hledání východiska prostřednictvím neformálních vztahů přináší P. M. Blau [1963: 127-143], který při výzkumu federálního úřadu narazil na dobře zaběhnuté obcházení stanovených postupů výhodné pro všechny zúčastněné strany.

Neformální vztahy mohou být v rozporu s tím, co určuje oficiální hierarchie podniku, a to opravdu může znamenat pro organizaci reálný problém. Nicméně často jsme svědky paradoxní situace, kdy jsou neformální pravidla v kolizi s těmi formálními, ale lidé je považují za dobré a ve výsledku jsou ku prospěchu věci.

Neformální vztahy nepřinášejí užitek jen firmě obecně, mohou být přínosem především i pro nás samotné. Mezilidské vztahy jsou častým a uznávaným zdrojem moci. Velký počet přátel, známých a osobních kontaktů s vlivnými jedinci může fakticky nebo potenciálně zprostředkovávat jedinci mocenskou pozici v organizaci. Schopnost vytvářet složitou strukturu sociálních vztahů a systémově jich využívat k vlastnímu prospěchu předpokládá jednak dobře rozvinutou sociální kompetenci, ale zároveň i objektivní možnost ji využívat k posílení vlastní moci. Takové předpoklady může splňovat kdokoli z jakéhokoli stupně organizační hierarchie, takže i řadový zaměstnanec může disponovat silným zdrojem individuální moci vůči svému okolí, včetně svých nadřízených. Například vliv sekretářky vysoce postaveného řídicího pracovníka na zaměstnance a pracovní dění může být ve skutečnosti daleko silnější, než jaký má vliv její nadřízený [Bedrnová a Nový 2001: 92-93].

Případová studie životních strategií žen na řídicích místech také odhalila velkou důležitost neformálních vztahů v souvislosti s kariéřním postupem v zaměstnání. Ve výzkumu byly identifikovány dva základní mechanismy - navazování přátelství mezi spolupracovníky a účast na společenských akcích - díky kterým se zvyšuje šance na postup v kariéře jedince. Většina žen přiznala, že takové alespoň částečně účelové vztahy přirozeně nahrávají jejich budoucí kariéřní dráze [Křížková a Pavlica 2004: 102].

Velký vliv neformálních vztahů můžeme dobře pozorovat i v oblasti firemní komunikace. Michael Armstrong [2009: 256] uvádí, že komunikace, která se uskutečňuje v rámci organizace, má významný vliv na její celkové fungování, především když je takováto výměna informací uskutečňována prostřednictvím neformální sítě.

Problémy ale nemusí plynout pouze z nedostatečné a špatně prováděné komunikace, jak by se zprvu mohlo zdát. S. Tyson a T. Jackson [1997: 67] jsou toho názoru, že dobrá komunikace je dvojsečnou zbraní, která nemusí nutně přispívat k efektivnosti organizace, ale může ji naopak i brzdit. Lidé si spolu mohou dobře a bez problémů předávat informace, ale předmět jejich komunikace může škodit cíli, který skupina sleduje.

3.4 Pracovní socializace a psychologická smlouva

K tomu, abychom plně pochopili, jak sociální systém v naší práci vypadá a funguje, potřebujeme čas, ve struktuře formálních i neformálních vztahů se postupně orientujeme díky socializaci.

Socializace je celoživotním procesem sociálního učení, při kterém člověk prožívá „druhé zrození“, tedy zrození jako společenské individuum. Po primární fázi probíhající především v kruhu rodinném, nastupuje sekundární etapa, která zahrnuje zkušenosti získané ve škole a v různých organizacích, jichž je jedinec členem a v nichž pracuje. Za důležitého činitele socializace u dospělých je považována kultura a prostředí firmy, ve které jedinec pracuje, proto jsou ve větších organizacích zřizovány zvláštní instituce plnící funkci řízené socializace hlavně pomocí různých vzdělávacích programů. Někdy se proto rozlišuje tzv. *socializace pro povolání*, která se uskutečňuje v rodině, ve škole a v zaměstnání, a *socializace v povolání* uskutečňující se hlavně prostřednictvím sociálních interakcí na pracovišti a prostřednictvím pracovní činnosti [Nakonečný 2005: 31-35].

„Socializace v organizaci je proces, jímž se osoba učí hodnotám, normám a žádoucím způsobům chování, které ji uschopňují žádoucím způsobem působit jako člen organizace, tj. plnit zadané pracovní úkoly a vykazovat dobrou pracovní morálku“ [c.d.: 34]. Někdy se můžeme v rámci socializace setkat s rozdělením na pracovní adaptaci, která popisuje jedincovo přizpůsobení se práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám, a tzv. sociální adaptaci, která je procesem začleňování jedince do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Obě roviny se samozřejmě prolínají a pro úspěšné fungování na novém místě je nutné zvládnout odpovídajícím způsobem obě složky adaptačního procesu [Veselá a Kanioková Veselá 2011: 94].

Při příchodu do zaměstnání absolvujeme fázi počátečního začleňování do nové společnosti, procházíme socializací. Když vejdemo na pracoviště, vstoupíme vlastně do jedinečného sociálního systému plného různých pravidel, norem a zvyklostí. Za pomoci starších kolegů se snažíme (ne)psaným zákonům firmy porozumět a přijmout je za své, abychom se nedopouštěli zbytečných faux pas [Ritzer 1979: 132]. Dědina a Cejthamr [2005: 126] poznamenávají, že se člověk po nástupu do organizace může chovat dokonce asociálně, než se přiměřeně zorientuje v řádu věcí.

Už Alvin W. Gouldner [1964: 61-101] popisoval ve svém díle nástrahy připravené pro nováčka nastupujícího do firmy a problémy, které mohou být s poznáváním podnikového sociálního světa spojené. Jeho výzkum ukazuje, že ani manažer, který do organizace vstupuje z pozice autority, se prozkoumávání vztahových otázek a pracovního klimatu nevyhne. Dramatické změny v pracovních postupech zaměstnanců se doporučují ponechat na dobu, kdy manažer plně pochopí sociální systém podniku a bude moci předvídat sociální důsledky svých změn.

Jednotlivec se z nečlena musí přetransformovat na participujícího člena firmy právě skrze proces socializace, který má tři základní stádia. Nejprve se jedinec v rámci svého nástupu seznamuje s firmou, konfrontuje svá očekávání s realitou a často utrpí i vstupní šok. Následuje fáze pronikání do organizace, kdy se člověk orientuje ve svých nově nabytých povinnostech, osvojuje si nezbytné dovednosti, přizpůsobuje své zvyky a chování praxi v organizaci a snaží se založit dobré vztahy s ostatními. V posledním stádiu (označovaném jako usazení) nováček získává statut plnoprávného člena formální či neformální cestou [Dědina a Cejthamr 2005: 126].

Robert K. Merton [2000: 174] ve svém popisu socializace dítěte v rámci rodiny poznamenává, že tento proces není omezen pouze na přímou výchovu a ukázkování, přinejmenším se jedná zčásti o bezděčný proces. Na dítě působí nejen přímá napomenutí, tresty a odměny, ale i sociální prototypy obsažené v každodenním chování a rozhovorech rodičů, jichž je svědkem. Nezřídka tak děti odhalí a osvojí si i to, co zůstalo skryto a nebylo zahrnuto do pravidel. K takovému nepřímému působení dochází podle mého názoru i na pracovišti. M. Nakonečný [2005: 34] například uznává, že socializace působí na jedince přímo i nepřímo, tento proces má jak rovinu řízeného učení zprostředkovanou příslušnými orgány organizace, tak i rovinu spontánně získávané zkušenosti.

Pro spontánní osvojování vztahových pravidel se vyslovuje i Charles H. Page [1946: 89]. Vlastní vnitřní tradice, stavové systémy, hodnotové žebříčky, rutina a postupy - to vše je členům organizace vlastní, ale pro outsidersy a čerstvé nováčky bývá skryté. Pro úspěšné zapojení jedince je nezbytné školení a studium oficiálních dokumentů, stejně tak potřebná je ale i znalost neformální struktury, kterou si dotyčný musí osvojit na základě zkušeností získaných ve skupině samotné.

S procesem socializace v organizaci je úzce spojená i tzv. psychologická smlouva, která je analogií mezi jedincem a organizací, již se stal člověk členem. Není to písemně vyhotovený dokument, ale mlčky uzavřená dohoda mezi vedením organizace a každým jejím zaměstnancem, kdy předmětem smlouvy jsou vzájemná očekávání jedince ohledně organizace a naopak. Organizace očekává od svého zaměstnance dobrý pracovní výkon, aktivní pracovní morálku a integraci se zájmy organizace, jedinec na oplátku předpokládá, že od vedení získá přiměřenou mzdu a slušné zacházení [Nakonečný 2005: 36]. M. Armstrong [2009: 201] takové tiché ujednání popisuje jako jedinečnou kombinaci víry jedince a jeho zaměstnavatele.

Podle E. Scheina [1969: 19-20] je psychologická smlouva uváděna v život koncepcí autority, pokud se zaměstnanec rozhodne ve firmě pracovat, znamená to, že přijal systém autority, který v organizaci funguje. Ze strany pracovníka je pak smlouva uskutečňována tím, že věří v její schopnost ovlivnit jeho bezprostřední situaci nebo situaci v organizaci jakožto celku. Vzájemné požadavky, které obě strany vztahu na sebe mají, zahrnují celý soubor práv, povinností a výsad, které sice nejsou vepsány do žádné formální smlouvy mezi zaměstnancem a organizací, určují však silně jejich jednání. Konkrétním příkladem tichého ujednání může být očekávání dělníka, že ho podnik nepropustí po několika desítkách odpracovaných let, podnik na oplátku předpokládá, že ho zaměstnanec nebude veřejně pomlouvat nebo prozrazovat podniková tajemství konkurentům.

Jean-Marie Hiltrop [1995: 286-294] poznamenává, že povaha psychologické smlouvy se postupem času dramaticky mění. Staré smlouvy definují slova jako stabilita, trvalost, spravedlnost, předvídatelnost, tradice a vzájemná (částečně vynucená) úcta. Zaměstnanci výměnou za své stabilní místo, jistý příjem a pomalou leč jistou kariéru měli být loajální, spolehliví a svědomitě plnit své pracovní povinnosti. Nová psychologická smlouva se oproti tomu vyznačuje krátkodobostí, je pružná, má spíše situační charakter a důraz klade více než na dobře odvedenou práci podle popisu pracovního místa na inovaci a originální přínos konkrétního jedince. Dříve se cenil hlavně pracovníkův čas, úsilí a jeho výkon, dnes jsou nejvzácnější jeho speciální znalosti a dovednosti. Mění se tak sama povaha zaměstnaneckého vztahu, lidé jsou zaměstnaní, jen pokud je jich zapotřebí a pouze do té doby, dokud jsou pro organizaci přidanou hodnotou.

3.5 Výzkumy vztahů na pracovišti

V průběhu času byly v různé míře podrobnosti kvantitativně sledovány i vztahy a atmosféra na pracovišti v ČR. Ačkoliv se jednotlivá šetření často metodologicky a věcně liší, takže je hlubší sledování případných trendů vývoje prakticky znemožněno, přesto výsledky a dostupná data poskytují zajímavou výpověď o sociálních aspektech pracovní sféry [Čadová a Paleček 2006: 80]. Přestože bude můj výzkum kvalitativní povahy, pokládám za vhodné zmínit i kvantitativní výzkumy související se vztahy na pracovišti v českém prostředí. Jejich zjištění ukazují vztahy z jiné perspektivy a umožňují tak dokreslit obraz o dění na pracovišti, protože se ale jedná spíše o obohacení práce než její základní směr, budou výzkumy prezentovány poněkud zkratkovitě, než by tomu bylo ve statisticky zaměřené práci. Cílem je ukázat především hlavní zjištění a zajímavé poznatky o pracovních vztazích, které můžeme nalézt v tvrdých datech.

Mezilidské vztahy v obecné rovině mapuje v České republice kupříkladu Centrum pro výzkum veřejného mínění. Z výzkumu *Naše společnost 2004* vyplývá, že u respondentů převládá přesvědčení o špatných mezilidských vztazích v naší zemi. Na otázku „Jaké jsou, podle Vašeho názoru, vztahy mezi lidmi v České republice?“ odpovědělo 54 % dotázaných, že jsou rozhodně či spíše špatné, a jen 41 % je považuje za dobré [Seidlová 2004: 1].

Tabulka 1. Hodnocení vztahů v České republice (v %)

Rozhodně dobré	1 %
Spíše dobré	40 %
Spíše špatné	47 %
Rozhodně špatné	7 %
Neví	5 %

Zdroj: Seidlová [2004: 1]

Většina Čechů také nevidí vývoj vztahů do budoucna příliš optimisticky. 67 % dotázaných v rámci tohoto výzkumu nepředpokládalo v následujícím roce žádnou změnu a více respondentů se přiklápělo k možnosti, že se mezilidské vztahy zhorší, než bylo těch, kteří očekávali jejich zlepšení. Navíc výsledky ukazují, že se zhoršují konkrétně vztahy mezi lidmi v práci, stejně jako tomu bylo i v roce 1992, kdy byla respondentům pokládána shodná otázka. Z hodnocení respondentů vyplývá, že nejhůře

se vyvíjejí vztahy mezi lidmi na pracovištích a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými [Seidlová 2004: 2-3].

S názory veřejnosti na mezilidské vztahy, které jejich stav nevidí v příliš pozitivním světle, ale mohou kontrovat jiné výzkumy. Ostatně zjišťovat názory na pracovní vztahy ve veřejném mínění může být poněkud sporné z hlediska validity výsledků, proto se obecně doporučuje zkoumat problém spíše tam, kde se nachází - tedy přímo na pracovišti, jako je tomu kupříkladu u následujícího výzkumu.

Otázky zaměřené na hodnocení vztahů na pracovišti se objevují v dlouhodobém mezinárodním výzkumném projektu ISSP, který existuje již od roku 1983. Tento výzkum v sobě kombinuje dvě roviny srovnání - srovnání v mezinárodní a v časové perspektivě - a jejich výzkumné aktivity probíhají nepřetržitě v ročních cyklech. Výzkum věnující se souhrnně pracovní orientaci v České republice proběhl v roce 1997 a následně bylo na šetření navázáno v roce 2005 [ISSP 2005].

Jak můžeme vidět v následující tabulce, vztahy na pracovišti jsou nadpoloviční většinou považovány za dobré jak ve vertikální, tak i horizontální linii. Vztahy nadřízených a podřízených tak hodnotily přibližně tři pětiny respondentů, v roce 1997 jako velmi či docela dobré označilo vztahy v práci 60 % respondentů, o osm let později výsledky ukazují drobné snížení na necelých 59 %. Pozitivní hodnocení převládalo i v kolegiální úrovni, procenta ukazují na ještě příznivější pocity ohledně vztahů než v rámci hierarchie organizace. V časové perspektivě ale můžeme vidět pokles kladného hodnocení o přibližně 10 % (z necelých 79,2 % na 69,5 %). Za špatné považuje vertikální vztahy na pracovišti jen necelá desetina dotázaných bez ohledu na rok výzkumu (8,3 % v roce 1997 a 8,8 % v roce 2005), v případě vztahů mezi spolupracovníky se čísla pohybují kolem hranice 5 %.

Tabulka 2. Vztahy na pracovišti (v %)

	ISSP 1997		ISSP 2005	
	Mezi vedením a zaměstnanci	Mezi spolupracovníky/kolegy	Mezi vedením a zaměstnanci	Mezi spolupracovníky /kolegy
Velmi dobré	14,9 %	27,6 %	15,2 %	22,5 %
Docela dobré	45,2 %	51,6 %	43,4 %	47,0 %
Ani dobré, ani špatné	31,6 %	15,2 %	26,4 %	19,9 %
Docela špatné	6,8 %	4,7 %	5,6 %	2,6 %
Velmi špatné	1,5 %	0,9 %	3,2 %	1,1 %
Neví, nedokáže vybrat	-	-	6,3 %	6,8 %

Zdroj: ISSP 1997, ISSP 2005

Jak důležité jsou pro nás mezilidské vztahy na pracovišti, ty se spolupracovníky obzvlášť, ukázal i výzkum *Kvalita pracovního života* z roku 2005. Vztahy s kolegy se ukázaly jako podstatný determinant spokojenosti jedince v zaměstnání, bylo zjištěno, že jejich hodnocení velmi významně přispívá k celkové spokojenosti respondenta. „71 % dotázaných spokojených se vztahy na svém pracovišti je rovněž celkově spokojeno se svým pracovním životem. Mezi respondenty nespokojenými se vztahy se svými kolegy je se svým pracovním životem spokojeno pouze 21 %“ [Čadová a Paleček 2006: 161]. Dobré vztahy na pracovišti (v horizontální i vertikální úrovni) se navíc jeví jako velmi důležitý aspekt práce, na kterém se shodnou prakticky všichni. Je to „univerzální hodnota“, která hraje podstatnou roli v rozhodování při volbě zaměstnání víceméně u všech pracujících [c.d.: 155].

V rámci zkoumání kvality pracovního života se také ukázalo, že mírně pozitivněji hodnotí vztahy na pracovišti a celkové sociální klima ženy než muži [c.d.: 173]. Otázkou pracovních vztahů z hlediska odlišnosti pohlaví se mimo jiné zabýval i

výzkum *Souvislosti proměn pracovního trhu a forem soukromého, rodinného a partnerského života v české společnosti* z roku 2005. Z analýzy dat, které byly získány od 5510 respondentů, vyšlo najevo, že sice neexistují výraznější rozdíly v postojích mužů a žen k práci, ale potvrdil se předpoklad, že muži jsou více než ženy orientováni na materiální aspekty práce, především pak na mzdu [Vohlídalová 2006: 31-32].

Pokud bychom chtěly nalézt nějaké závěry diskutující alespoň částečně otázku neformálních vztahů, můžeme se podívat na některé z výsledků výzkumu *Pracovní podmínky 2000*, který se věnoval takovým oblastem, jako je například vzájemná pomoc kolegů. Výsledky ukazují, že kolegiálnost je na pracovištích velmi vysoká, přes 90 % dotázaných vyjádřilo svůj souhlas s tvrzením, že když požádají kolegy o pomoc, pomohou. Dále autory výzkumu zajímalo, jestli mohou respondenti probírat pracovní podmínky a organizaci práce, pokud dochází ve firmě k nějakým změnám, případně jak a kým jsou diskuze vedeny a na jaké bázi z hlediska času a formy. Bylo zjištěno, že diskuze na tato témata opravdu probíhají, převážně ale neformální formou a nepravidelně [Čadová a Paleček 2006: 82-85].

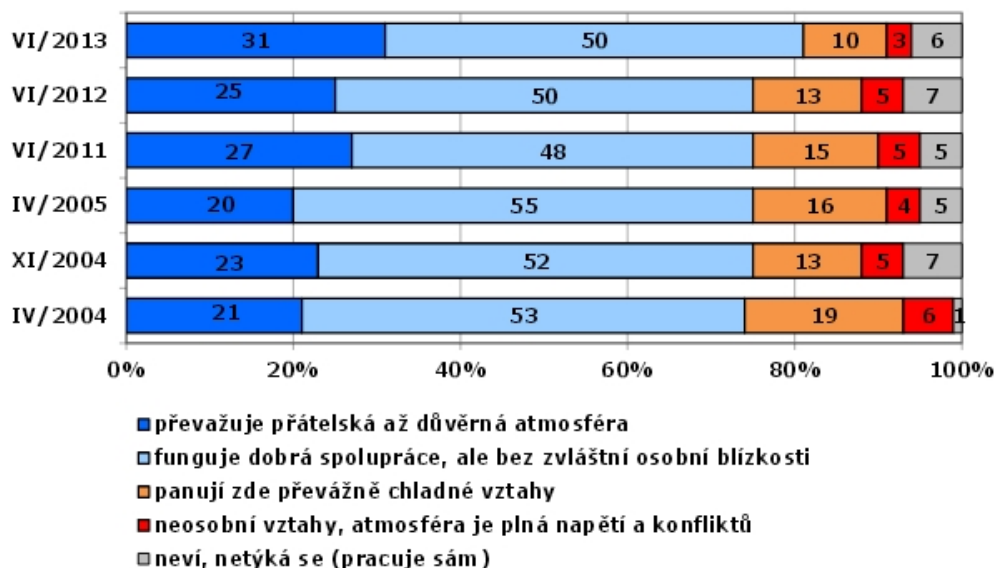
U všech uvedených výzkumů je důležité zvažovat také aktuální situaci na trhu práce, její vliv a dopady na sociální klima pracoviště. Přibližně v období od roku 1999 do roku 2005 byla nezaměstnanost značně vysoká, řada firem byla v sekundární platební neschopnosti a neměla na výplaty, natož pak nadstandardní benefity atd. To mohlo značně ovlivnit hodnocení vztahů, dnešní situace by na stejných pracovištích byla asi jiná.

Centrum pro výzkum veřejného mínění pod záštitou Sociologického ústavu AV ČR pravidelně zařazuje do svého kontinuálního výzkumu *Naše společnost* otázky týkající se vztahu jedinců k různým aspektům jejich práce. V současné době¹ nejaktuálnější zjištění z června roku 2013 vztahující se k tématu mezilidských vztahů ukazují, jak vnímají lidé vztahy na svém pracovišti. 81 % populace hodnotí vztahy kladně, 31 % dotázaných vnímá atmosféru v jejich práci jako přátelskou až důvěrnou, podle 50 % panuje na pracovišti dobrá spolupráce, ale bez zvláštní osobní blízkosti. Celkem 13 % respondentů považuje vztahy na pracovišti za chladné nebo neosobní a konfliktní. Protože se otázky zaměřené na vnímání atmosféry na pracovišti a subjektivní hodnocení vztahů objevují ve výzkumech CVVM opakovaně, můžeme

¹ Současnou dobou myslím prosinec roku 2013.

sledovat i vývoj v čase. Ve srovnání s předcházejícími léty například mírně vzrostl počet dotázaných, kteří považují atmosféru na pracovišti za přátelskou až důvěrnou [Ďurďovič 2013: 2-3].

Obrázek č. 1: Graf vnímání vztahů na pracovišti (v %)²



Pozn.: Pouze ekonomicky aktivní respondenti, n=559; bez těch, kteří odmítli odpovědět.

Zdroj: Ďurďovič [2013: 3]

Výzkumy z firem, kde došlo k výraznějšímu selhání mezilidských vztahů, ukazují, že vztahy hrají vždy velkou roli ve fungování organizace, a to i když jim management věnuje malou nebo nulovou pozornost. Problémy, které někdy nabývaly dokonce katastrofických rozměrů, vycházely na první pohled z objektivních příčin, nicméně ve skutečnosti byly silně působícím elementem právě vztahy mezi pracovníky či managementem. Problémy se často neobjevily najednou z ničeho nic, ale pozvolným rozvíjením nedostatků v sociálních vztazích, a pokud byly odhaleny pozdě, mohlo mít vedení už jen velmi omezené možnosti jejich zvládnutí [Bednář 2013: 18].

² Respondenti odpovídali na otázku: „Jak byste charakterizoval vztahy na Vašem pracovišti? Převažuje zde přátelská až důvěrná atmosféra, funguje zde spíše dobrá spolupráce, ale bez zvláštní osobní blízkosti, panují zde převážně chladné, neosobní vztahy, atmosféra je plná napětí a konfliktů“ [Ďurďovič 2013: 3].

4. Pozitivní projevy vztahů na pracovišti

V literatuře se můžeme dočíst o nutnosti udržování produktivních a harmonických vztahů v práci [Armstrong 2009: 31], o dlouhodobém formování a rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti [Bedrnová a Nový 2002: 212] a že dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují výkonnost jedinců i skupin, kdežto špatné vztahy působí negativně [Kocianová 2010: 181]. Málokde však najdeme popis oněch „dobrých“ a „špatných“ vztahů, který by detailněji rozebíral jednotlivé aspekty i odlišnosti obou skupin a neskouzl k vágnímu vymezení či extrémním případům vhodných a nevhodných forem vztahů.

V této a následující kapitole chci ukázat, jaké vztahy jsou na pracovišti považovány za dobré a které jsou v publikacích nejčastěji popisovány jako negativní až patologické. Je nutné brát přitom v úvahu, že pohledy jednotlivých aktérů na povahu vztahu se mohou lišit. Zejména v případě negativních vztahů, jako je kupříkladu mobbing, se můžeme setkat odlišným vnímáním situace na pracovišti - co podřízený považuje za šikanu, může být v očích nadřízeného jen pochopitelné lpění na pracovních povinnostech atp.

4.1 Zdravé a přátelské vztahy

Autoři [např. Armstrong 2009, Koubek 2009] dnes docházejí ke shodě, že pozitivní, zdravé a přátelské vztahy na pracovišti přispívají ku prospěchu organizace, může být ale poměrně obtížné takové vztahy nejen popsat a rozlišit od těch méně přínosných, ale následně se pokusit i o jejich aktivní vytváření a postupné zlepšování.

M. Mikuláščík [2003: 84] se domnívá, že každý mezilidský vztah v sobě nese nějaký náboj hodnocení, znak něčeho pozitivního nebo negativního. V každém vztahu je vyjadřována vždy určitá míra úcty a uznání nebo naopak neúcty, odporu a pohrdání. Neutrální postoj tak v realitě vlastně neexistuje. Pozitivní vztah podle něho nacházíme v situaci, kdy se oba účastníci cítí v pohodě a v harmonii, mají ze své společnosti příjemný pocit a vzájemně se respektují (byť to neznamená, že spolu musí za všech okolností vždy souhlasit). „Pozitivní či negativní vztah vzniká většinou spontánně, často si účastníci ani nemusí uvědomovat, co vztahy posiluje, jak se jednotlivé kroky vývoje vztahu realizují“ [c.d.: 87].

Potřeba pěstovat pozitivní sociální vztahy a mít kolem sebe přátelsky nakloněné lidi ostatně vyplývá z lidské povahy, která se projevuje v různé míře u všech členů organizace, nicméně odpovědnost za vytváření přátelské a pozitivní atmosféry na pracovišti leží zejména na manažerech a manažerkách [Křížková a Pavlica 2004: 132].

To, že se snažíme se svým okolím (nejen s tím pracovním) vycházet zadobře, je nám z naší podstaty vlastní. E. Schein [1969: 95-96] říká, že vznik neformálních vztahů v organizaci vychází ze dvou základních zdrojů - z formálních faktorů a lidských potřeb. Do organizace vstupuje člověk jako celistvá bytost a protože má potřeby přesahující to, co mu práce dává, je samozřejmé, že se projeví tendence vytvářet neformální vztahy, odpovídá to naší lidské přirozenosti. Neméně důležitý je ale i druhý faktor, kterým je rozvržení práce včetně uzpůsobení pracovního prostředí. Fyzické rozmístění zaměstnanců, časový rozvrh jejich práce, to vše ovlivňuje interakce probíhající v pracovním prostředí. Vedení tak může například vhodným uspořádáním kanceláří komunikaci na pracovišti podpořit nebo omezit. Z průzkumů dokonce vyplývá, že přátelské a neformální vztahy mohou být do značné míry předpověditelné právě na základě prosté pravděpodobnosti, kdo s kým se bude běžně při práci stýkat.

Interakce vznikající mezi jednotlivci nebo skupinami v rámci organizace tak mohou být odstupňovány podle míry intimity zapojené do vztahu [Roethlisberger a Dickson 1964: 3]. Monika Henderson a Michael Argyle [1986: 266], kteří se důkladně věnovali problematice utváření a vývoji přátelství, pracují ve své typologii se čtyřmi úrovněmi intimity v rámci pracovních vztahů. Do první skupiny patří kolegové, kteří se vidají nejen na pracovišti v rámci nutné spolupráce, ale i mimo pracovní prostor a považují se za přátele (jsou to tzv. sociální přátelé). Ve druhé skupině jsou jedinci, kteří se spolu stýkají v rámci různých přestávek, ale mimo práci se spolu nevidají (tzv. pracovní přátelé). Ve třetí skupině jsou kolegové, kteří spolu velmi dobře vycházejí, ale o pauzách a mimo situace vztahující se k pracovní činnosti je spolu nevidíte (tzv. pracovní kolegové) A nakonec jsou tu osoby, se kterými se do intimní, přátelské úrovně jedinec vůbec nedostane.

Byť se z většiny výzkumů popsaných v dřívější kapitole zdá, že v Čechách panují na pracovišti převážně dobré vztahy, ty „opravdové“ přátele v pracovním prostředí patrně hledáme málokdy. Z výzkumu *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života* vyšlo najevo, že většina lidí nachází své

nejbližší jinde než v práci, přátelé z pracoviště převládají jen u méně než 30 % pracujících osob [Maříková 2005: 13-14]. Takové jednání může vycházet kupříkladu ze změny povahy práce - dříve byla pro zaměstnání jedince typická dlouhodobost, dnes je ale kariéra člověka dynamičtější a pobyt zaměstnance v jedné firmě kratší, takže se i naši spolupracovníci daleko častěji mění.

Zajímavou studii věnující se otázce přátelství přinesl i L. M. Verbrugge [1979: 1287], který se zabýval problematikou multiplexity rolí, tedy něčím, co bychom mohli volně nazvat jako jejich překrývání. Zajímalo ho, jak častá je situace, kdy jsou dva přátelé zároveň také příbuzní, sousedé nebo spolupracovníci. Ve svém výzkumu dochází k zjištění, že lidé, kteří se rozhodnou pro blízký vztah s někým ze svého příbuzenstva mají sklon hledat blízké přátele opět mezi příbuznými (stejně tak je tomu i se spolupracovníky či sousedy). A platí to i naopak, lidé, kteří se snaží vyhnout multiplexitě v jednom blízkém přátelství, mají tendenci vyhýbat se překrývání rolí ve všech svých přátelstvích. Dále Verbrugge prokázal, že málo lidí má přátele, kteří se překrývají ve dvou nebo třech směrech (např. jsou ještě příbuznými a spolupracovníky).

Častým problémem praktického zkoumání důvěrných vztahů je, že ani přátelství není lehce a jednoznačně vymezitelný termín, který by bylo možné stručně shrnout dvěma slovy. B. Řeháková [2003: 509] říká, že přátelství: „...pokrývá velmi široké spektrum neformálních vztahů od náhodného známého až po velmi hluboký vztah, kdy s blízkým přítelem sdílíme svoje nejhlubší myšlenky, nejtajnější naděje a strachy...“. Proto se většinou v literatuře setkáváme s umírněnější definicí pracovního ideálu, který popisuje mezilidské vztahy jako pozitivní nebo zdravé.

Podle J. Koubka [2009: 327-328] věnuje čím dál více organizací zvýšenou pozornost pracovním vztahům, protože si uvědomují skutečnost, že zdravé vztahy na pracovišti mají výrazný podíl na jejich (ne)úspěšnosti. V praxi zahraničních firem tak jsou uplatňovány některé zásady pro utváření zdravých vztahů, které shrnuje následující výčet:

- Striktní dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků a vedení pracovníků k tomu, aby i oni striktně dodržovali zákony, předpisy stanovené organizací a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností

- Respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace
- Respektování pracovníka jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace, vytváření podmínek pro to, aby mohl participovat na řízení a rozhodování
- Používání detailních, individuálních, jednoznačných pracovních smluv či jiných dokumentů, na jejichž základě vykonává jedinec práci pro organizaci
- Formulování a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje pracovníků
- Neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů
- Kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl
- Vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci
- Intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace (netýká se informací, které jsou z oprávněných důvodů důvěrné nebo tajné) a intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci
- Pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem
- Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků
- Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky

5. Negativní a patologické projevy vztahů na pracovišti

Pokud se chceme za pomoci odborných textů dozvědět, jak vypadají špatné vztahy na pracovišti, narazíme většinou na tři základní témata - konflikty, šikanu a sexuální obtěžování. V této kapitole se pokusím v krátkosti přiblížit každé z nich.

5.1 Konflikty

„Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty“ [Koubek 2009: 336]. Vyznačují se střetem dvou protichůdných sil, jsou srážkou protikladných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů nebo názorů a představují destabilizující prvek v systému [Paulík 2010: 52]. V zásadě se jedná o takový střet, kdy splnění tužby jedné strany buď zcela, nebo do určité míry vylučuje uspokojení strany druhé [Křivohlavý 2002: 19].

Rozlišit běžné napětí od konfliktu může být poměrně obtížné, neboť jsou oba pojmy různě definovány a používány v nejednoznačném slova smyslu, nicméně věcně je to vlastně zbytečné [Novotná 2010: 59]. M Čakrt [2000: 11] uvádí, že konflikt je především záležitostí požitku, jeho existence (a případně neexistence) závisí hlavně na skutečnosti, jestli je tak jedinci vnímán a pocíťován. V pracovním životě tak víceméně nacházíme Thomasův teorém v praxi - situace je ve svých důsledcích konfliktní tehdy, pokud je tak lidmi definována.

Konflikty nabízejí širokou škálu možných dělení. Můžeme je rozlišovat například dle délky jejich trvání, hovoříme tak běžně o konfliktech krátkodobých, působících v rozmezí několika hodin či dnů, střednědobých, které odezní v několika měsících, a dlouhodobých, které mohou trvat i léta a tím spíše bude jejich vliv zhoubnější, neboť stálé napětí všechny zúčastněné značně vyčerpává [Veselá a Kanioková Veselá 2011: 79-81].

Oproti tradičnímu pohledu, který konflikty považoval především za nechtěné zlo doprovázející fungování organizace, se při hodnocení důsledků pracovních konfliktů pokročilo k názoru, že jejich efekt nemusí být nutně škodlivý a že při řešení konfliktů nacházíme větší variabilitu výsledků, než jen prosté rozdělení na vítěze a poražené. Některé pracovní konflikty můžeme skutečně označit termínem *výhra-prohra* (kupříkladu v otázce povýšení často může být oceněn jen jeden pracovník), ale nastávají

i situace, kdy obě strany něco získávají, aniž by to pro druhého znamenalo nevyhnutelně ztrátu (*výhra-výhra*). Nesporně nejhorší jsou situace, kdy výsledek konfliktu neuspokojí žádnou ze soupeřících stran (*prohra-prohra*), přesto jsou taková řešení častým výsledkem nejrůznějších konfliktů [Čákr 2000: 59-64].

Podle příčin můžeme mezilidské konflikty na pracovišti dělit na pracovní, osobní a sociální. Zdroje první zmíněné skupiny spočívají přímo v pracovním procesu, vyplývají z nedostatků v organizaci práce, z pracovních podmínek a prostředí. Problémy, které ve firmě vznikají, mohou vycházet z fyzické či psychické náročnosti práce, z nedostatku prostoru, mohou je zapříčinit informační šumy nebo zmatky ohledně kompetencí, norem a předpisů, které jsou různě vykládány. Důvodů může být takřka nepřeberně a nijak výjimečná není ani neznalost, ať už na straně podřízených či nadřízených [Veselá a Kanioková Veselá 2011: 85].

Příčinou osobních konfliktů na pracovišti jsou odlišné vlastnosti jednotlivců, jejich hodnoty, motivace, zájmy, cíle i prostředky k jejich dosažení. A protože je organizace komplexním systémem vyžadujícím spolupráci většího počtu lidí, vystupuje do popředí vedle roviny pracovní a osobní ještě rovina sociální. Sociální konflikty tak vznikají často v rámci vztahů podřízenosti a nadřízenosti, střety nacházíme i ve vztazích kooperace a nevyhneme se jim většinou ani v otázce odměňování zaměstnanců [c.d.: 86-88].

Z výzkumu porovnávacího kulturní odlišnosti Čechů, Němců a Rakušanů vyplývá, že typicky českým přístupem v oblasti pracovních konfliktů je snaha o vyhýbání. Německá strategie, která spočívá v otevřené prezentaci a diskuzi vznikajícího konfliktu, je pro nás nepříjemná a mnohdy ji považujeme za zbytečnou. Věříme, že některé problémy nestojí za naší pozornost, nebo že se vyřeší postupem času samy. Rozdílný je také způsob řešení problémů, Češi radu nedorozumění a konfliktů řeší neformální cestou, Němci dávají jednoznačně přednost oficiálnímu postupu [Nový a Schroll-Machl 2007: 64].

O optimální míru konfliktů by se mělo správně pečovat, vysoká intenzita organizačního napětí organizaci bezprostředně ohrožuje a dezintegruje, stejně tak ale i nízká míra napětí není vhodná, neboť organizaci utlumuje a dlouhodobě ohrožuje. Ideální je regulovat konflikty tak, aby bylo dosaženo optimálního napětí a tedy i funkční podoby konfliktu. [Novotná 2008: 88]. Vyřešení funkčních konfliktů posunuje problém,

stav, věc nebo činnost, o kterou byl veden spor, do příznivější podoby, než jak tomu bylo v době před konfliktem. Taková situace je vlastně ozdravným prvkem v životě organizace, na druhou stranu se ale běžně setkáváme i s disfunkčními konflikty, které v podstatě nic neřeší a po jejich odeznění nastane stav stejný jako před střetem nebo dokonce ještě horší [Veselá a Kanioková Veselá 2011: 80].

Obecně se teprve až vážné konflikty považují ve firmě za skutečný problém, na rozdíl od konfliktů mírných totiž překážejí pracovní činnosti a vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovišti. Najít onu dělící čáru prospěšného a škodlivého konfliktu není vždy snadné, můžeme si ale na pomyslné misky vah umístit obecně pozitivní a negativní dopady konfliktů na organizaci. Mezi nejvážnější zápory, které s sebou konflikty často přinášejí, patří negativní psychologické důsledky, zhoršení pracovní atmosféry, ztráta koncentrace na práci a zbytečné plýtvání energie pracovníků špatným směrem. Najdeme ale i pozitivní aspekty sporů, konflikty zviditelňují hodnoty organizace, vyjasňují postoje, zvyšují angažovanost, podporují komunikaci a tvořivost. Existují i studie, které ukazují, že jistá míra soupeření a konkurence (tedy rozumná úroveň konfliktu) vede k vyššímu výkonu a následně i k vyšší spokojenosti [Čákr 2000: 64-67].

Pokud je cílem konfliktu odstranit stávající problém a autonomní aktéři se mohou v takové situaci racionálně rozhodovat, jak je to běžné v našem každodenním životě, jedná se o realistický konflikt. Nicméně nejsou výjimečné ani nerealistické konflikty, jejichž cílem je pouze uvolnit napětí, aniž by došlo k odstranění příčiny konfliktu [Novotná 2010: 59]. Na pracovišti si může kupříkladu sankcionovaný pracovník vybijet vztek v prostředí svých spolupracovníků, aniž by tak na situaci fakticky něco změnil.

Základním problémem tedy není skutečnost, že konflikty existují, kámen úrazu spočívá především v tom, v jakém duchu jsou řešeny a jakým způsobem se jim předchází. Řešit je totiž můžeme rozmanitými způsoby, cestou přátelskou či nepřátelskou, tedy v zásadě kompetitivně nebo kooperativně [Křivohlavý 2002: 12].

Konkrétní metody, které jsou v organizacích v konfliktních stavech uplatňovány, nabývají různých podob. Problémová situace se může vyřešit sama od sebe ustoupením jedné strany, dosažením kompromisu nebo prostou únavou zúčastněných. Konflikt může uklidnit odborový orgán, vedoucí či spolupracovníci, nebo může v krajním

případě zasáhnout i soud [Veselá a Kanioková Veselá 2011: 89]. Obecně nelze definovat jednu ideální metodu, kterou by bylo možné univerzálně aplikovat. Manažeři, kterým řešení konfliktů převážně přísluší, si volí většinou jednu z pěti základních strategií, jakými jsou konfrontace, kooperace, vyhýbání, ústup nebo kompromis. Jejich řešení by se každopádně mělo vždy přizpůsobit kvalitě a délce trvání současného vztahu mezi protagonisty, povaze a vážnosti problému, jejich postavení, zkrátka měli by vzít v úvahu komplexní podobu konfliktu a celkovou situaci v organizaci, než pronesou svůj konečný verdikt [Čákr 2000: 69-75].

J. Plamínek [2012: 27] říká, že: „konflikty jsou palivem do motoru vývoje“. Pokud není naším cílem stagnace firmy, měli bychom konflikty přijmout jako přirozenou nutnost, kterou je možné i pozitivně využít, smířit se s jejich existencí a naučit se s nimi správně pracovat.

5.2 Mobbing

Šikana na pracovišti, někdy uváděna také termíny mobbing, bossing, staffing nebo bullying, označuje systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby zpravidla s cílem jeho odchodu z firmy. Spočívá v psychickém pronásledování zaměstnance, které je často vyvoláno tím, že se jedinec zákonným způsobem domáhá sám nebo za pomoci druhých svých práv vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Za mobbing se považuje pravidelné terorizování, které probíhá minimálně jedenkrát týdně po dobu nejméně půl roku [Wagnerová 2011: 129].

H. Leymann [2003: 168] chápe mobbing jako hostilní a neetickou komunikaci uskutečňovanou jedním nebo více lidmi, která tlačí jedince do bezvýchodné situace, a pokud trvá dlouho, vede k značnému duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení oběti. „Lidé z mobbingu onemocní psychicky i fyzicky“ [Huberová 1995: 13].

Autoři zabývající se tematikou šikany na pracovišti se shodují, že neexistuje typický pachatel mobbingu ani jeho oběť a mohou jimi být lidé na různých úrovních hierarchie organizace - jak muži, tak i ženy. K takto nevhodnému a neetickému chování na pracovišti dochází za předpokladu vhodné konstelace podmínek, kterou ovlivňuje firemní kultura, a z hlediska prevence výskytu mobbingu je tak obzvláště důležité pečovat o mezilidské vztahy [Wagnerová 2011: 130-132]. Každodenní konflikty se

silným emocionálním nábojem ještě nemusejí vzbuzovat žádné obavy, stresovým situacím, obzvláště v psychicky náročnějších profesích, se dnes úplně vyhneme jen stěží. Kritické a nebezpečné jsou mezilidské vztahy až tehdy, kdy systematicky, cíleně, často a protiprávně zasahují do pracovního a osobního života druhého člověka [Kratz 2005: 15-16].

Není to tedy krátká epizoda ani jednorázová příhoda, nýbrž zdlouhavý a vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Z vyhodnocení velkého počtu případů byl odborníky sestaven ukázkový model průběhu mobbingu zahrnující čtyři vývojové fáze. V první fázi nacházíme mnohdy drobný konflikt, který se však konstruktivně neřeší, takže hrozí riziko, že se jednoduše prosadí silnější jedinec. Takové jednání může následně vést k přeměně ojedinelých jízlivostí a zákeřností na systematicky vykonávaný psychický teror na pracovišti - tedy k druhé fázi. Třetí etapa zahrnuje reakci personálního vedení a přichází na řadu většinou až tehdy, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení. V závěrečné fázi většinou oběť šikany odchází, ať už dobrovolně nebo nedobrovolně z firmy [c.d.: 22-34].

Častým důvodem pro vznik šikany v pracovním prostředí je strach ze ztráty pozice, obava z konkurence nebo hledání obětního beránka [Wagnerová 2011: 133]. Podle B. Huberové [1995: 17] je spouštěcím mechanismem mnohdy banální problém, s jakým se můžeme setkat dennodenně v práci takřka všichni, který se ovšem pod vlivem pracovního klimu může stát živnou půdou dalších a zásadnějších konfliktů.

Vedení firmy může mobbingu čelit kupříkladu tak, že prozkoumá všechny případy odchodů zaměstnanců, ať už byl důvod jejich opuštění podniku jakýkoliv, může zjišťovat motivy odchozích pracovníků v propouštěcích rozhovorech, které vedou nezainteresované osoby (ideálně třeba vedoucí personálního oddělení nebo firemní psycholog). Povaha mezilidských vztahů ve firmě závisí do značné míry také na stanovené a praktikované podnikové filozofii a stylu řízení, jejich vhodným nastavením je možné šikaně účinně předcházet [Kratz 2005: 39-44].

5.3 Sexuální obtěžování

Otázka sexuálního obtěžování na pracovišti je v současné době poněkud názorově sporná, jedni hodnotí téma jako zbytečně přeceňované, které je spíše umělým než skutečným problémem, pro jiné je to oblast velice závažná a vyžaduje značnou pozornost. Problematické je i samo vymezení termínu, který nemá ostré hranice a definuje sexuální obtěžování jako nevhodné, urážlivé a ofenzivní chování se sexuální tematikou, které je vnímáno jako nežádoucí a obtěžující [Bednář 2013: 182]. Záleží přitom na subjektivních mezích a pocitech konkrétních lidí, jak danou situaci prožívají, a to se může přirozeně člověk od člověka lišit.

Aplikace právní ochrany před sexuálním obtěžováním je z toho důvodu poměrně složitá, protože není lehké stanovit, kdy se nevinné sexuální narážky a flirtování stávají nevíтанým chováním, které má nepopíratelné znaky sexuálního obtěžování. Je to většinou podobně jako psychologická smlouva zvláštní druh tiché dohody o tom, co je a není deviantní chování, o čemž rozhodují nejen samotní aktéři, ale i okolí [Hubinková 2008: 217].

Sexuální obtěžování zahrnuje širokou škálu projevů od slov, gest a žádostí o kontakt až po fyzické doteky [c.d.: 217]. Běžně rozlišujeme dvě základní formy sexuálního obtěžování, které se mohou v praxi objevovat s různou intenzitou a vzájemně se doplňovat. „Obtěžování pro něco“ se vyznačuje požadováním úplatku za kupříkladu přístup k určité pozici, nebo je to cena, kterou musí jedinec zaplatit za udržení současného stavu. V případě tohoto typu se nejčastěji proviňují nadřízení muži vůči podřízeným ženám. Druhou formu je možné nazvat jako „nepřátelské prostředí“ a zahrnuje všechny typy chování a projevy sexuální povahy, které dotyčnému znepríjemňují a znesnadňují pracovní výkon. Stejně tak sem řadíme různé zastrašující a ofenzivní podmínky na pracovišti (jako jsou sexuálně tematizované nápisy či fotografie vystavené na pracovišti), které mohou jedince urážet a pohoršovat [Křížková a Pavlica 2004: 97-98].

Výsledky studií ukazují, že k sexuálnímu obtěžování častěji dochází v pracovním prostředí, kde převažují muži, a v zaměstnáních, oborech, či sektorech, které jsou považovány za tradičně mužské. Na pracovištích, kde je vyrovnané zastoupení mužů a žen, bývá obtěžování méně častým jevem [Křížková a Pavlica 2004: 98]. Stejně tak v menších firmách je sexuální obtěžování vzácnější, ačkoliv je těžké

činit přesnější závěry, protože ne vždy je na deviantní chování upozorněno a zároveň je v naší kultuře řada fyzických kontaktů tolerována a nejsou uváděny jako příklad této činnosti [Hubinková 2008: 217]. „Pro české pracovní prostředí je typické bagatelizovat výskyt takových forem chování, které mohou být považovány za obtěžování a zejména paušalizovat jejich vnímání na běžné projevy přátelství a dobré pracovní vztahy či pevnost pracovního kolektivu“ [Křížková 2006: 38]. Takové zlehčování problému spolu s neexistencí mechanismů řešení způsobuje častý pocit, že s určitou mírou obtěžování je třeba v práci počítat [c.d.: 44].

Dobrou představu o stavu problematiky v kontextu naší země umožňuje analýza sexuálního obtěžování v České republice, která vyplývá z reprezentativního výzkumu ekonomicky aktivní populace probíhajícího v období od května 2004 do března roku 2005. Z výsledků vyplývá, že celá čtvrtina české populace se v práci setkala se sexuálním obtěžováním, a to buď osobně (13 % žen a 4 % mužů), nebo byli takového chování svědky (15 % žen a 18 % mužů). Je tedy možné konstatovat, že ženy se v práci častěji setkávají se sexuálním obtěžováním než muži a často vnímají takové chování jako namířené proti nim samotným [c.d.: 7-35].

Dále se zjistilo, že tato skutečnost, zda ženy pocítily tematiku sexuálního obtěžování na vlastní kůži, je do určité míry závislá na jejich vnímání pracovního prostředí a vztahů na pracovišti. 24 % dotázaných, které se s obtěžováním setkaly, pokládá vztahy na pracovišti za přátelské, tam, kde funguje spíše dobrá spolupráce bez zvláštní blízkosti, je to 27 % respondentek a v prostředí, které je považováno za neosobní s chladnými vztahy nebo v atmosféře plné napětí a konfliktů, se setkalo se sexuálním obtěžováním dokonce 33 % žen. Výsledky také ukazují, že s rostoucím počtem spolupracovníků - mužů, které kolem sebe žena má, se zvětšuje šance, že se někdy v životě setkala se sexuálním obtěžováním [c.d.: 36-37].

V rámci obtěžování na pracovišti je ale důležité vnímat i celkové nastavení organizace z hlediska vztahů, zvláště pak jak je zacházeno s otázkou genderu a diskriminace, a nesoustředit se pouze na oblast ohlášených či pocítovaných prohřešků proti dobrým mravům. Je nutné brát v potaz nejen oficiální prohlášení, které kupříkladu striktně zakazuje veškeré formy slovních projevů a gest, které by mohly být považovány za nevhodné, ale je nezbytné sledovat i praktickou podobu vztahů, která je v každodenním životě firmy uplatňována.

Z tohoto hlediska se můžeme setkat se dvěma základními (ideálními) typy organizací. Genderově integrované organizace jsou založené na hodnotách, normách a praktikách prosazující principy genderové rovnosti do každodenního života firmy. Jejich protipólem jsou organizace genderované, ve kterých dochází k různým způsobům jednostranného zvýhodňování příslušníků jednoho (tradičně mužského) pohlaví, ženy jsou v takových organizacích v řadě ohledů znevýhodňovány (nebo naopak podle nepřijatelných kritérií zvýhodňovány), což mívá negativní důsledky pro vztahy uvnitř firmy [Křížková a Pavlica 2004: 29-38].

V genderovaných organizacích dochází k různým formám narušování mezilidských vztahů, které vycházejí především z orientace na maskulinní hodnoty a způsoby jednání odrážející se v podnikové kultuře. Jazyk obsahuje termíny, které ženy diskriminují a přehlížejí, názvy řídicích postů mají pouze mužskou variantu a témata neformální hovorů se točí kolem mužských aktivit a zájmů. Součástí firemního folklóru jsou vtipy na účet ženských schopností nebo jsou ženy vnímány jen coby sexuální objekt. Genderové nerovnosti mají na chování a mezilidské vztahy v organizacích prokazatelně negativní vliv, deformují a narušují lidské jednání i zdravé vztahy mezi pracovníky. Cesta k jejich odstranění vede pouze přes zásadní změnu podnikové kultury [c.d.: 35]. „Formální rovnost vypovídá málo o neformálních sociálních vztazích“ [Čermáková 1995: 15], takže pouhá změna spočívající ve vydání etického kodexu či jiné proklamativní metodě by nemusela znamenat kýženou transformaci podnikových vztahů.

6. Výzkum ve vybrané firmě

Jak bylo ukázáno v podkapitole věnované bádání v oblasti interpersonálních vztahů, poměry na pracovišti je možné zkoumat kvantitativně, já si však zvolila cestu kvalitativní. Podle mého mínění mi takový typ výzkumu pomůže lépe odkrýt obraz „dobrých“ a „špatných“ vztahů, jak je vnímají sami lidé, a umožní získat informace, které jsou kvantitativními metodami hůře zjištělné.

K provedení výzkumu jsem si vybrala menší firmu, kterou mi doporučil můj známý. Záměrně jsem nechtěla empirickou část své práce stavět na základě zjištění, které by mi přineslo zkoumání pracoviště mého současného zaměstnání, byť by mi bylo patrně bez problémů umožněno. Pracuji už na současné pozici třetím rokem a uvědomuji si, jak mě takové „ukotvení“ v rámci jedné organizace ovlivňuje, obzvlášť co se mezilidských vztahů týče. Pro výzkum jsem hledala firmu pro mě cizí a spíše menší, protože vycházím z předpokladu, že v takovém uspořádání se vztahy snáze projevují i zkoumají.

Jako techniku sběru dat jsem zvolila pozorování a rozhovory, původně jsem měla v plánu začlenit i analýzu dokumentů, ale záhy po vstupu do terénu se ukázalo, že žádné materiály vhodné k vyhodnocování se ve firmě nenalézají.

6.1 Výzkumné otázky

Formulovala jsem několik otázek, na které by měl výzkum odpovědět:

Hlavní:

Jak respondenti reflektují „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti?

Dílčí:

V čem spočívají „dobré“ vztahy mezi kolegy a v čem tkví podstata „dobrých“ vztahů s nadřízenými?

Jaké jsou strategie budování „dobrých“ vztahů a jak se respondenti vyrovnávají s těmi „špatnými“?

Ovlivňuje věk (popř. délka pracovního poměru, pohlaví) jedince jeho definici „dobrého“/„špatného“ pracovního vztahu?

Pro přiblížení příkládám i stručný přehled témat, na která se bude výzkum zaměřovat: interakce a komunikace na pracovišti, socializace, pracovní a mimopracovní setkávání, vzájemná pomoc, firemní porady, šikana, sexuální obtěžování atd.

6.2 Příprava výzkumu

O mém výzkumu byli zaměstnanci firmy informováni předem, znali důvody a okolnosti mého bádání, jak budu informace zpracovávat a k čemu poslouží. Úvodní představení mé osoby zajistil hromadný email, který přibližoval moje působení ve firmě a informoval o možnosti zapojení do výzkumu. Zároveň jsem požádala, aby byl připojen dotaz, zdali někdo vnímá moji přítomnost jako problematickou a nechce být pozorován ani nijak dotazován. Současně byla nabídnuta diskuze nad spornými místy výzkumu, pokud by kdokoli pociťoval moje působení jako obtěžující nebo nesouhlasil s některými aspekty výzkumnické akce. V závěru byl text zprávy doplněn o připomínku, že je možné se kdykoliv obrátit přímo na mne nebo vedení firmy, pokud by problémy či další otázky vyllynuly až v průběhu mého výzkumu.

Byla jsem informována, že na toto sdělení přišly celkem dvě reakce, z nichž žádná se negativně nestavěla k mému působení ve firmě. Jeden zaměstnanec se blíže zajímal o způsob sběru dat (jak a kdy budou probíhat rozhovory a co přesně bude předmětem mého pozorování), druhá odpověď vítala oživení pracovního života a doptávala se pouze na začátek akce. Nikdo se nesouhlasně nevyjádřil písemně, ani se vedení firmy neseťkalo s odmítavým postojem v rámci osobního kontaktu s pracovníky.

Po tomto formálním uvedení jsem se ve firmě představila ještě osobně v jednotlivých odděleních. Znovu jsem vysvětlila, kde studuji, o co se zajímám, popsala jsem téma svojí práce a následně objasnila, jak se s nimi budu setkávat v rámci jejich pracoviště. Zmínila jsem, jak bude probíhat pozorování, co je jeho součástí a co není, jak budou vypadat případné rozhovory, pokud bude někdo ochotný se na mé práci podílet, a jak bude ošetřena anonymita všech respondentů. Znovu jsem připojila kontakt na moji osobu v případě dotazů či potřeby jiných sdělení.

V některých skupinách následovala diskuze o dílčích aspektech výzkumu (jak dlouho ve firmě budu pobývat nebo na co se chci přesně ptát v rozhovorech), jinde byly následné rozhovory spíše osobního charakteru. Výzkum tak započal oficiálně 1. prosincem, ale nutno přiznat, že data hodnotná pro tuto práci jsem sbírala až přibližně po měsíci svého působení, kdy už situace nebyla pro zaměstnance něčím novým, neznámým a kdy jsem se sama zorientovala v terénu a získala určitou výzkumnickou obratnost.

6.3 Pozorování

S vedením firmy jsem se dohodla, že můj výzkum bude probíhat přibližně ve formě stáže - zaměstnavatel mi umožní vypomáhat v rámci různých oddělení firmy, abych poznala jednotlivé skupiny a mohla získat informátory pro následné rozhovory, výměnou za dobrovolnou práci bez nároku na mzdu a případná doporučení, která bych na základě výzkumu mohla s vedením (případně i zaměstnanci) diskutovat. Úkoly mi byly přidělovány ad hoc podle oddělení, ve kterém jsem právě pobývala, a spočívaly například v organizaci tištěných či elektronických dat nebo v otextování vybraných produktů.

Pozorování bylo otevřené, zúčastněné a pohybovalo se mezi rolemi „účastník jako pozorovatel“ a „pozorovatel jako účastník“. První zmíněná role spočívá dle Hendla [2008: 191] v přijetí role rovnoprávného člena skupiny, kdy si jsou respondenti vědomi totožnosti výzkumníka. Pozorovatel jako účastník pak působí spíše jako tazatel, provádí pozorování, ale málo se zúčastňuje dění ve skupině. Moje fungování v terénu oscillovalo mezi oběma typy, zpočátku jsem figurovala ve firmě coby účastník-pozorovatel, to se ale po prvních čtrnácti dnech jevílo jako příliš náročné na moje schopnosti. Dobře odvádět svoji práci, byť nepatřila k intelektuálně či fyzicky nejnáročnějším, a zároveň vést kvalitní poznámky z dění na pracovišti, bylo nad mé síly. Naštěstí nebyl pro vedení žádný problém trochu snížit pracovní nároky na moji osobu, takže jsem později měla dost času na přidělené úkoly i své zkoumání.

Pozorování ve firmě mělo pro moji práci dvojí význam. Zaprvé mi umožnilo nahlédnout do běžného života na pracovišti a získat přibližný obraz o tom, jak vztahy ve vybrané firmě vypadají, jeho druhým cílem bylo budování důvěry respondentů, abych měla větší šanci sehnat potenciální respondenty pro následné rozhovory a nepůsobila

jako cizinec, který po nich troufale žádá odpovědi na citlivé otázky. Snažila jsem se postupně získat důvěru zaměstnanců, přitom jsem ale neusilovala stát se za každou cenu „jednou z nich“ tak, aby mě považovali za plnohodnotnou kolegyni, to by podle mého mínění nebylo ani tou nejlepší cestou.

Z nestandardizovaného pozorování jsem si do deníku vedla zápisky, sledovala jsem, kdo s kým komunikuje, o čem a jakým způsobem, jak se v rámci pracoviště lidé setkávají, jak si pomáhají, jaké jsou mimopracovní společné aktivity, jak probíhají firemní porady atp. Kromě toho, co se právě děje ve zkoumaném prostředí, jsem na zvláštní stranu deníku připojila i reflexivní poznámky o tom, jak na mě daná situace působí a různé další postřehy, otázky, úvahy a interpretace. Na základě pozorování a načtené literatury jsem následně sestavila scénář rozhovorů (viz Příloha č. 1).

6.4 Výzkumný vzorek

Přibližně po šesti týdnech působení ve firmě jsem se rozhodla oslovit potenciální kandidáty pro rozhovory. Jako nejvhodnější se mi jevilo vybrat z osmi základních oddělení, která jsou ve firmě poměrně jasně prostorově i funkčně oddělena, několik zástupců tak, aby byl celý výzkum prakticky zvládnutelný a zároveň obraz o vztazích na pracovišti pokud možno celistvý. Z každého oddělení, které má mezi 5 až 8 zaměstnanci, jsem náhodně za pomoci papírků s čísly vybrala dva respondenty a ty následně požádala o rozhovor. Pouze jeden respondent z vedení mne z důvodu nedostatku času poprosil o záměnu za svého kolegu, jinak všichni souhlasili, takže jsem nakonec provedla 16 výchozích rozhovorů a následně ještě dva dodatečné, kdy jsem si chtěla ověřit své rodící se interpretace.

6.5 Rozhovory

Rozhovory byly polostrukturované, dobrovolné, získané na základě informovaného souhlasu a všechny byly nahrávány na diktafon. Délka jejich trvání se pohybovala v rozmezí mezi 30 až 120 minutami, převážná část rozhovorů trvala necelou hodinu. Většina jich proběhla v soukromí přímo na pracovišti po pracovní době nebo v rámci obědové pauzy. S několika respondenty jsem se sešla v restauračním zařízení a jednoho navštívila u něho doma. K tomu jsem si při hovorech s respondenty

psala ještě vlastní stručné poznámky, od nichž jsem ale přibližně v polovině výzkumu upustila, protože jsem u dvou dotazovaných pozorovala lehké známky nervozity, které s mým zapisováním mohly souviset. Po ukončení rozhovoru jsem připojila do poznámek jeden nebo dva odstavce související s okolnostmi výzkumu (kde byl rozhovor proveden, co ho doprovázelo atp.). Do týdne jsem dialog přepsala v počítači, anonymizovala a postupně vyhodnocovala spolu s dalšími transkripcemi v programu Atlas.ti.

Svoje kategorie jsem musela několikrát do značné míry proměnit, zprvu bylo moje kódování příliš konkrétní a popisné, později bylo potřeba přizpůsobit jeho podobu cíleně výzkumným otázkám. Nakonec jsem data vyhodnocovala i poněkud staromódní metodou za pomoci vytištěných částí přepisů, které byly barevně odlišeny, protože jsem měla pocit, že jsem příliš zahlcena daty a začínám se v přemíře materiálu ztrácet.

Kromě těchto 18 základních rozhovorů proběhlo i větší množství doplňkových otázek, které se objevily na základě našich rozmluv či v procesu zpracování dat, s nimiž jsem se obracela na již dotázané i na ostatní zaměstnance firmy, z nich jsem si pořizovala už pouze písemné poznámky. Situaci v podniku jsem z velké části porozuměla také díky neformálním rozhovorům, které probíhaly v průběhu celého mého pobytu ve firmě.

6.6 Etické nástrahy výzkumu

Výzkumník se může dostat do situace, kdy se musí rozhodnout mezi zveřejněním dat, která jsou z hlediska zkoumané oblasti obzvlášť zajímavá, ale na druhou stranu by mohla respondentovi uškodit. Snažila jsem se vždy pečlivě zvážit, co je hodno publikování a která citlivá data raději vynechat, v některých případech jsem zveřejnění určitých informací či úryvků rozhovorů diskutovala přímo s dotazovanými, abych se ujistila, že ve chvíli, kdy byli pohrouženi do rozhovoru, nezmínili něco, co by jim později mohlo přinést potíže.

Velký důraz jsem při prepisech kladla na anonymizaci provedených rozhovorů. Jednotlivé respondenty jsem označila náhodně zvolenými písmeny abecedy (A - R) a byť jsou jinak rozhovory přepsané doslovně, některé výňatky, které cituji v textu, a doprovodné popisy jsem anonymizovala i genderově. Věk respondentů jsem umístila do

pětiletých intervalů a stejně jako konkrétní oddělení firmy je uvádím jen v případech, kdy je taková informace podle mne nezbytná. Snažila jsem se vyvarovat konkrétních detailů, které by umožnily dotyčnou osobu snadněji identifikovat, a použití citlivých výpovědí jsem diskutovala přímo s respondenty. Dotazovaným jsem také přislíbila, že mají možnost nahlédnout do hotové práce, vyjádřit se k ní a prodiskutovat se mnou případná problematická místa. Seznam komunikačních partnerů a partnerek je uveden ve druhé příloze.

6.7 Limity výzkumu

Základním limitem výzkumu je jeho soustředění pouze na jednu firmu, takže obecná vypovídací hodnota výsledků je poněkud omezená. Dále díky tomu, že byl můj přístup do firmy vyjednáván s vedením, mohla by být data do určité míry deformována pocitem respondentů, že je výzkum organizován pod záštitou firmy. Zájem vedení o průběh i výsledky zkoumání byl ale minimální, což se může jevit na jednu stranu jako nešťastné, ale pro moje bádání to bylo velkým přínosem. Po poměrně krátké době (přibližně po měsíci) bylo na zaměstnancích firmy patrné uvolnění, větší otevřenost a někteří i přiznávali, že si ponejprve nebyli úplně jisti, jestli je můj pobyt na pracovišti opravdu čistě studijní a ne lehce výzvědný. Nicméně i přes můj osobní pocit, že si respondenti byli vědomi podstaty mé práce, nemohu vyloučit možné ovlivnění jejich výpovědí kvůli strachu z toho „co by tomu řeklo vedení“.

Důležitým limitem výzkumu je také stanovení dvou protikladných kategorií, dobrých a špatných vztahů, které jsou v reálu spíše jen opačnými konci téže škály. Uvědomuji si, že takto jednoduše vyhraněné vztahy ve skutečném životě nejsou, a je možné, že do určité míry své rozdělení respondentům vnucuji, byť sami to takto nepocítují. Ideálně typické rozdělení vztahů rámuje pouze kontinuum, které mne zajímá jako celek, byť se soustředím především na jeho krajní body, se kterými pracují autoři v odborné literatuře.

Délka pobytu mohla také zapříčinit částečnou deformaci dat. Byť jsem se snažila o co nejčastější působení ve firmě, nemohu zaručit, že při delším zkoumání bych svá zjištění neinterpretovala jinak a nevyjevily by se i další zásadní skutečnosti. Moje pozice výzkumnice jistě také sehrála svou roli v průběhu získávání dat, alespoň v počáteční fázi výzkumu, kdy byly k mým všetečným otázkám daleko přístupnější a

ochotnější ženy. Čím déle jsem se ale ve firmě pohybovala, tím otevřenější byli i respondenti muži, nicméně je možné, že výzkumníkovi opačného pohlaví by se při jejich zpovídání otevřela jiná témata, nežli tomu bylo v mém případě.

6.8 Výsledky výzkumu

6.8.1 Charakteristika zkoumané firmy

Firma, která mi umožnila provést výzkum, si přála zůstat v mojí práci anonymní v rámci reálných možností. Jejich popis jsem se snažila uchovat v poněkud neurčité obecnosti, aby byla její identifikace osobám přímo nefigurujícím ve vztahu k organizaci ztížena, zároveň jsem ale usilovala o dostatečně podrobné představení místa, kde vše probíhalo. Následující celkový popis jsem diskutovala a částečně upravovala s vedením firmy a uvádím ho s jejich souhlasem.

Výzkum jsem uskutečnila v české firmě, která na trhu působí sedmým rokem. Zprvu se soustředila především na prodej zboží do domácnosti a elektroniky přes internet, postupem času rozšířila svůj sortiment i na módu a spotřební zboží. Už přes rok umožňuje svým zákazníkům přebírat a nakupovat vybrané zboží ve dvou kamenných prodejnách v Praze a v Brně. Před dvěma lety začala firma nabízet i zážitky, které jsou dnes jedním z jejich standardních produktů, byť za nejvíce vystihující pro svoji činnost považuje vedení stále označení „e-shop se zbožím rozličného druhu“.

Při mém příchodu na začátku prosince roku 2013 pracovalo ve firmě 57 zaměstnanců, koncem března roku 2014 to bylo už 63 zaměstnanců. Organizační struktura je plochá, má pouze čtyři úrovně - řadoví zaměstnanci, vedoucí oddělení, střední management a vrcholový management a nejvíce se blíží liniové podobě. Firma sídlí v kancelářské budově nedaleko centra Prahy, kde má pro sebe vyčleněné celé jedno patro a díky prostorovému ohraničení je možné vymezit osm základních úseků (vedení, marketing a PR, kreativní, finanční a personální, obchodní, zákaznická péče, administrativa, sklad a logistika), které přibližně odpovídají i formálně vymezeným oddělením. Zaměstnanci, kteří působí v kamenných prodejnách, navštěvují společné prostory jen výjimečně, proto jsem se rozhodla prodejnu v Praze i vzdálenější pobočku v Brně ze svého výzkumu vynechat.

Kanceláře jsou až na výjimky (vedení či porady) volně přístupné, s otevřenými dveřmi nebo úplně bez nich, a většinou tu panuje čilý ruch, kdy jednotliví pracovníci vyřizují záležitosti mimo své pracovní místo, komunikují spolu napříč odděleními a často se i neformálně navštěvují, přesto tvoří jednotlivé kanceláře se svými obyvateli poměrně svébytnou jednotku. Nejvíce patrné je to v případě mimopracovních aktivit či obědů, kdy je běžné držet se v rámci své skupiny, případně „přibrat“ ještě skupinu další. Jeden ze členů vrcholového managementu se o situaci v podniku vyjádřil takto:

„Jsme spíš jako rodina než formální organizace. Rodina, co se někdy nevyhne hádkám, ale cítí, že je to pro dobro věci. Víme, že úspěch stojí hlavně na těch správných lidech, a jsme hrdí, že tu máme tolik skvělých osobností a srdcařů.“

K. (36-40 let), vedení

6.8.2 „Dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti očima respondentů

Při výzkumu jsem se snažila odhalit, jak si respondenti definují pracovní vztahy, které považují za dobré, a zároveň, jak vymezují ty špatné. Protože jsem chtěla zjistit jejich pohled na věc, bez toho aniž bych jim podsouvala své dvě kategorie, zahájila jsem rozhovory otázkou ptající se obecně po vztazích v jejich firmě. Valná většina respondentů slovo „dobré“ nebo jiné vyjádření, které můžeme považovat za synonymní (v pohodě, pohodové, prima, v klidu, normálně dobré atd.), použila ve svém hodnocení a já pak mohla navázat dotazem pro delší vysvětlení jejich stanoviska. Dva respondenti se vyjádřili neutrálně (vztahy byly podle nich normální nebo „někdy dobrý, jindy to trochu skřípe, asi jako všude“), ale nikdo nepoužil hodnocení přímo negativní.

Pojetí dobrých či špatných vztahů dotazovaných se také promítalo do odpovědí na otázky zjišťující jejich představu o ideálních pracovních vztazích a vyplývalo ze vzpomínek věnovaných předchozím zaměstnáním, které respondenti často uváděli. Nezřídka ve svých výpovědích zmiňovali i své příbuzné či přátele, jen výjimečně to však činili v úvahách o pozitivních vztazích na pracovišti, spíše uváděli různé pracovní historky svých blízkých jako ilustraci vztahů (silně) negativních.

Jejich výroky jsem postupně roztřídila na sdělení týkající se celofiremních vztahů obecně, na poznámky věnující se vztahům vertikálním a na výpovědi týkající se vztahů mezi kolegy, tedy horizontální úroveň. Každá z těchto tří rovin se vyznačuje trochu jiným pojetím dobrých, potažmo špatných, vztahů.

6.8.2.1 Vztahy vertikální

Dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými spočívají především na bedrech výše postaveného. Respondenti při dotazu zjišťujícím ideální vztahy z vertikálního hlediska hovořili o tom, jak by se měli správní nadřízení (popř. lidé z vedení) chovat, čeho by se měli vyvarovat a téměř nikde nezazněla zmínka o tom, jak by se o pozitivní vztah měl zasloužit člověk podřízený. Předpokládám tedy, že pro dobrý vztah na vertikální úrovni je podle zaměstnanců stěžejní osobnost nadřízeného, popřípadě vedení. Toto zjištění podporuje i fakt, že zaměstnanci firmy ve středním a vrcholovém managementu hovořili také nejprve o osobnosti a chování nadřízeného a to, jak by měla vypadat osobnost či chování podřízeného, dodávali až po mém následném dotazu.

Při kategorizaci dat se postupně objevovaly dva typy výpovědí, do určité míry protikladné, kterými bylo možné úvahy o vztazích napříč organizační hierarchií zastřešit. První typ se zaměřuje především na formální stránku vztahu, nazvala jsem ho „Šéf jako šéf“, druhý se zaměřuje zvláště na neformální aspekty takových vztahů, pro ten jsem zvolila označení „Šéf jako kamarád“.

Šéf jako šéf

Šest dotázaných se v rozhovoru ohledně vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pohybovalo především v rovině formální, další dva volně přecházeli mezi oběma zmíněnými typy. Lidé, kteří se přikláněli k tomuto pojetí vztahů, hovořili především o promyšleném rozhodování, spravedlivém jednání, úctě a schopnosti urovnávat spory. Nadřízený by podle nich měl být ztělesněním inteligence a poctivosti, měl by své podřízené vést, usměrňovat a nestranně oceňovat přínos zaměstnanců podle jejich opravdových zásluh. Dobrý vztah tu značí právě takové spravedlivé řízení, nicméně je nezbytné, aby k tomu měl dotyčný potřebné kompetence a také aby zvládl s podřízenými vhodně komunikovat.

„Správnej šéf to musí mít v sobě. Když chytnáš nějakýho despotu nebo nekňubu, tak je to o ničem, to pak k němu nemáš úctu, když víš, že bys to udělal tisíckrát líp. Ale když je to chytrej chlap na svém místě, co s tebou nejedná jak s kusem hadru, tak je to o něčem jinym. Jo. To je pak dobrej šéf, se kterym v pohodě vycházim.“ D.

Špatný vztah pak opět vychází z osobnosti vedoucího, který je nespravedlivý, hloupý, nekomunikuje nebo komunikuje jen nevalně, nechová se férově a případně někomu nadržuje.

„Z minulý práce jsem musel odejít, protože šéf byl idiot...Vypadal, že neumí do pěti napočítat a taky skoro ne...ty jeho pravidelný změny ve firmě byly vždycky na hlavu, my už se tomu jen smáli...ale jak se pak uvolnilo to místo na centrále, tak místo aby povýšil někoho z firmy - jako třeba mě, že jo - tak si tam dosadil svýho kámoše.“ B.

Bohužel se mi nepodařilo najít spojující prvek respondentů, který by mohl vysvětlovat jejich příklon k nahlížení na vertikální vztahy skrze formální optiku. Nezdá se, že by věk, délka pracovního poměru či pohlaví mělo nějaký vliv na odpovědi, jediné, co by mohlo hrát nějakou roli je umístění jedince v organizační struktuře firmy. Celkem tři respondenti se nacházeli ve vedení (dva ve středním, jeden ve vrcholovém managementu), když jsem ale pro ověření své úvahy vyzpovídala další členy vedení, nalezla jsem spíše výroky patřící k druhému typu, takže se mi má úvaha nepotvrdila.

Šéf jako kamarád

Pro druhý typ výpovědí byl charakteristický příklon k neformálním aspektům pracovního vztahu. Pro respondenty byl stěžejní lidský přístup, schopnost se domluvit, upřímnost, citlivost a přátelskost. V této skupině výroků už nepřímo zaznívaly i charakteristiky a požadavky týkající se osoby podřízené, dotázaní si uvědomovali, že otázka kvality vzájemných vztahů spočívá i na jeho straně. Dobrý vztah se šéfem funguje tehdy, když je zaměstnanci umožněno jednoduše si s ním vše vyříkat bez nutnosti splnění zbytečných formalit. Od nadřízeného se vyžaduje aktivní naslouchání, má hledat kompromis za pomoci návrhů všech ostatních a vyvarovat se ukvapeného autoritativního rozhodnutí. Má se zajímat o své podřízené, komunikovat s nimi, velmi často padala zmínka o neformálních setkáních utuzujících kolektiv i vzájemné vertikální vztahy. Jedinec v podřízeném postavení se hlavně nemá bát přijít s něčím novým nebo předložit k řešení nějaký problém, má sdělit vše na rovinu, pokusit se být umírněný ve svém projevu a být otevřený alternativním řešením.

„Já mám s T. dobrou vztah. Myslím, že to u nás v kanclu asi všichni. Když něco nevim, tak se normálně zeptám a nikdy mi neřekne, že jsem blbej, že už to mám po roce tady dávno vědět. Je prostě takovej v pohodě, no.“ E.

„S M. vycházím skvěle. Má hrozně elánu a úplně tě nakazí svým nadšením. Nikdy taky netrhá partu, když jdem na pivko nebo tak. Navíc je taková, já nevim, prostě lidská, normální, takže s ní můžeš cokoliv řešit...rozhodně nejlepší šéfová, co jsem kdy měl“ L.

Špatný vztah je podobně jako v předchozím typu definován především skrze osobnost nadřízeného a spočívá v opačných vlastnostech, než jak jsou uvedené výše - tedy příliš formální nebo autoritativní přístup, neschopnost se domluvit, přetvářka, necitlivost a uzavřenost. Špatný šéf se málo zajímá o své podřízené, udržuje si odstup a neúčastní se mimopracovního dění. U vedení je takový přístup řadovými zaměstnanci tolerován, u přímého nadřízeného nikoliv.

„Když jsem tu nastoupil jako šéf marketingu, tak jsem byl vyceпованej z německý firmy, kde jsem dělal předtím, takže jsem se snažil sem vnést nějaký řád, dekórum, zvýšit efektivitu a tak. Brzo jsem ale zjistil, že se tady na nějaký formality moc nehraje, tak jsem se přizpůsobil.“ N. (26-30 let), marketing a PR

„Jasně, pamatuju si to (když nastoupil N. - pozn. autorky), říkali jsme mu big boss, byl takovej uzavřenej a děsně formální. Už jen to jeho ‚dobré ráno pánové a dámy‘, pro to si ho dobíráme doted...ale vyklubal se z něj fakt dobrý kluk.“ O. (20-25 let), marketing a PR

6.8.2.2 Vztahy horizontální

Kvantitativní výzkumy vztahů uvedené v kapitole 3.5 ukázaly, jak důležití jsou pro nás kolegové. Připomeňme například výzkum *Kvalita pracovního života* z roku 2005, který upozornil na to, jak výrazně ovlivňují vztahy se spolupracovníky naši celkovou spokojenost a pracovní vztahy popsal jako „univerzální hodnotu“, která je důležitá takřka pro všechny pracující. Toto zjištění se potvrdilo i v mém výzkumu, respondenti popisují vztahy s kolegy jako obzvlášť důležité, mají pro ně tak vysokou hodnotu, že ovlivňují i jejich setrvání ve firmě.

„Tady jsou vážně skvělý lidi, nebejt jich, už jdu za lepším jobem.“ C.

„Dostala jsem nabídku od konkurence. Docela bych si polepšila, ale já tenhle kolektiv prostě nemůžu opustit...jsme tu taková dobrá parta...“ A.

Špatné vztahy mohou naopak zapříčinit odchod zaměstnance, to ale u respondentů způsobily vždy primárně vztahy s nadřízenými. Horizontální úroveň vztahů byla ve zkoumané firmě velmi pozitivně hodnocena a i z mých terénních poznámek vyplývá obdobný závěr. Konflikty, které jsem zpočátku svého zkoumání zaznamenávala do svého deníku, se po hlubším seznámení s pracovním prostředím jeví jako triviální či úplně scestné, dysfunkčních problémů jsem zaznamenala jen skutečné minimum. Vztahy mezi spolupracovníky bych za pomoci teorie uvedené v kapitole 4.1 od autorského dua Moniky Henderson a Michaela Argyla popsala nejčastěji jako „pracovní přátele“, menší počet vztahů by pak bylo možné označit termínem „sociální přátelé“ a „pracovní kolegové“.

Respondenti sami uvádějí, že se svými kolegy vycházejí (velmi) dobře, že se na ně mohou kdykoliv obrátit s nějakým problémem a celkově považují chování na svém pracovišti za výrazně přátelské. I přesto, že někteří připouštějí občasný výskyt hádek, klepů nebo jiných rušivých elementů, jakým je například hlasitý projev kolegů, charakterizují vztahy mezi spolupracovníky pozitivními slovy, a to v rámci všech jednotlivých oddělení firmy. Vztahy jsou podle nich dobré, skvělé, v pohodě, přátelské atd. Snažila jsem se jejich odpovědi problematizovat a zjistit, proč právě takto vztahy označují, v čem tkví podstat onoho „dobrého kolegiálního vztahu“.

Nepodařilo se mi ale nalézt univerzální jednotící princip, podle kterého dotazovaní vztahy hodnotí, spíše se objevily dvě možné varianty. Většina z nich považuje za dobré vztahy takové, kdy nedochází k výrazným konfliktům, kdy je možné otevřeně hovořit o pracovních i soukromých záležitostech, kdy funguje spolupráce a automatická výpomoc. Velmi často byl zmiňován i humor, nadhled či zábava, která je podle některých dokonce nutnou podmínkou harmonických vztahů na pracovišti.

„...hlavně bych nemohl dělat tam, kde je nuda. Tady mám pocit, že v jednom kuse lítaj vtípky, různý ironický poznámky a to mě baví.“ F. (26-30 let), kreativní oddělení

Na druhou stranu ale několik respondentů spojuje svoji představu dobrých vztahů s částečným oddělením soukromé a pracovní sféry. Ideální je podle nich neřešit

se svými kolegy příliš důvěrné záležitosti, dávají přednost určitému odstupu a vyžadují více klidu na práci než první skupina. Tento typ odpovědí jsem dostala hlavně od zástupců IT oddělení, středního a vrcholového managementu. Předpokládám, že to vychází do značné míry z náplně jejich práce, která je odlišná od kreativců, pro ty byla naopak legrace na pracovišti stěžejní a ticho úmorné a málo stimulující.

6.8.2.3 Vztahy celofiremní

Celkové vztahy ve firmě popisují zaměstnanci jako dobré nebo přinejmenším dostatečně uspokojivé, opět jsem se nesetkala s vyjádřením, které by bylo možné označit jako přímo negativní. Až v dalším rozebírání firemního života byly zmiňovány nedostatky, se kterými nejsou lidé spokojeni. Mezi ně patří například zatajování informací, ze kterého následně vycházejí různé spekulace a komunikační šумы mající neblahý vliv na vztahy na pracovišti i psychiku pracovníků. Nicméně samo šíření klepů a dezinformací není vnímáno zaměstnanci jako problém, kterým by se měli oni nebo vedení zabývat, spíše je považují za doprovodný, přirozený efekt pracovní činnosti ve skupině. K zatajování informací by podle nich ale docházet nemělo, protože takové jednání ovlivňuje pracovní atmosféru i vztahy mezi jednotlivci. Špatné jsou pro ně ty vztahy, které nevycházejí z upřímnosti a důvěry.

„...vztahy jsou tu celkově na dobrý úrovni, to určitě. Jen si myslím, že je to jak ve vztahu, když neříkáš pravdu, mlčíš a něco před tím druhým tutláš, tak je to prostě špatný...“ H.

V představách respondentů o ideálních vztazích na pracovišti se ukázal možný rozdíl mezi názory mužů a žen, odlišná kritéria hodnocení jsem nacházela i ve výpovědích zástupců některých oddělení a zajímavé výsledky přineslo také porovnání představ členů nejnižšího a nejvyššího stupně organizační hierarchie. Uvědomuji si omezenost svého výzkumu, který se soustředil pouze na jednu firmu, a neplánuji tato zjištění jakkoli zobecňovat, nicméně považuji za vhodné zmínit odlišnosti, které mne ve výzkumu zaujaly.

Ženy ve svých popisech ideálních vztahů v práci zmiňovaly daleko častěji než muži ochotu pomoci a „čas na pokec“, ve svých představách vycházely v první řadě ze vztahů kolegiálních. Muži oproti tomu častěji začínali popisem toho, jak by měli podle nich vypadat ideálně fungující vertikální vztahy. Je možné, že jinak si lidé představují

dokonalé pracovní vztahy i v návaznosti na svoji pracovní pozici. Takřka všichni kreativci a pracovníci z oddělení marketingu a PR ve svých výpovědích zohledňují hledisko zábavy (potažmo nudy), které je pro ně důležité (chtějí se bavit v práci a chtějí, aby je bavila i jejich práce), z pracovníků ostatních oddělení ho zahrnuli do své představy ideálních vztahů pouze tři respondenti.

Při zkoumání vizi vrcholového a středního managementu se ukázal příklon výše postavených hodnotit vztahy ve firmě z hlediska produktivity, což bylo ve výpovědích řadových zaměstnanců jen velmi ojedinělé. Ideální vztahy by v představách managementu měly být harmonické a přátelské, ale jen v té míře, kdy nevedou k narušení výkonu jednotlivce a snížení efektivity celé firmy. Příliš dobré vztahy by podle nich mohly být ve svém důsledku pro firmu škodlivé.

6.8.3 Mobbing a sexuální obtěžování

Šikanu na pracovišti ani sexuální obtěžování při prvotním popisu představy špatných vztahů až na jednoho respondenta nikdo nezmínil, nicméně hlubší zaměření na danou problematiku ukázalo, že se rozhodně nejedná o oblast, která by byla pro dotazované cizí. Celkem šest z nich přiznalo, že se ve svém životě setkali s šikanou nebo sexuálním obtěžováním, čtyři respondenti zaznamenali takto nevhodné chování z pozice svědka, dva pocítili jejich dopady dokonce na vlastní kůži. Všechny zážitky, které mi moji komunikační partneři a partnerky vylíčili, vycházely ze zkušeností z jejich předchozích zaměstnání.

Co se týče firmy, ve které byl výzkum prováděn, nikdo známky šikany či sexuálního obtěžování kolem sebe nebo přímo v souvislosti se svojí osobou nepocíťoval. Takové zjištění se ovšem dalo předpokládat a vzhledem k povaze výzkumu samozřejmě nemůže zaručit, že k ničemu takovému nedocházelo či nedochází.

Mezi šesti dotázanými, kteří popisovali svoji zkušenost s mobbingem či sexuálním obtěžováním, byli pouze dva muži, jeden hovořil z pozice svědka o šikaně na pracovišti, druhý líčil svoji osobní zkušenost s psychickým terorem. Dvě ženy popisovaly sexuální obtěžování (jedna takovému jednání přihlížela, druhé se týkalo přímo) a další dvě zažily ve svojí předchozí práci šikanu, byť se netýkala přímo jich. Pouze v jednom vyprávění věnovaném mobbingu a v jednom rozhovoru o sexuálním

obtěžování byly projevy negativních vztahů na pracovišti natolik markantní, že odpovídaly učebnicovému popisu a vedly k zásahu vedení organizace:

„...měli jsme tam jednoho kluka, teda byl v jiným oddělení, ale to se k nám doneslo...byl tam novejš a asi trochu ambiciózní...kluci si na něj kvůli nějaký prkotině, nevim už přesně proč, zasedli a už se to vezlo...začalo to jen takovým tím pošťuchováním, celkem nevinný, pak přišly kanadský fůrky no a to už bylo dost na hraně...třeba zničený věci a tak...vydržel to asi šest, sedm měsíců a nakonec odešel, ale to si nějak dohodl s vedením...pak nám tam dělali dost vofuky kvůli tomu a začali na to víc dohlížet...“ J.

V ostatních případech bylo chování popisované respondenty spíše mírnějšího rázu a mnohdy sami poznamenávali, že si vlastně nejsou jistí, jestli šlo o mobbing, popř. sexuální obtěžování, jen se jim zdálo, že by tomu tak mohlo být:

„Jo, setkala jsem se s tím, když jsem ještě dělala v Plzni v (název firmy). Měla jsem takovýho slizounskýho šéfa, skoro jak z filmu, co furt tak očumoval a smál se svejm přibbblejm dvojsmyslnejm vtípkům...fuj...ale jako že by si někdy něco dovolil, to jako né, to bych ho rychle srovnala.“ G.

„Já si šikanu prožil, to teda jo. Je to už teda pár let zpátky, ale když jsem čerstvě po škole šel pracovat do jedný firmy s elektronikou, nevadí, když nebudu jmenovat? Tak co mi dělal můj nadřízenej, to byla síla, cholerik, div že mu žíla na hlavě nepraskla, když řval, a kvůli takovejmu blbostem, co vyváděl...jakože přijdeš jen párkát o minutku pozdějc, než máš...když ti někdo v práci pak nadává do debilů, tak to prostě není normální, ne?“ D.

Potvrzuje se tak, že šikanu je nutné pojímat v závislosti na perspektivě, ze které na vztah pohlížíme. Z výše uvedeného úryvku, stejně jako z celého rozhovoru s D. jsem trochu na pochybách, zdali se jednalo o šikanu na pracovišti nebo byly požadavky na včasné příchody předchozího zaměstnavatele pochopitelné, jen završené reakcí poněkud nepřiměřenou.

6.8.4 Strategie zacházení se „špatnými“ vztahy

Na základě vyprávění respondentů bylo možné identifikovat několik různých cest, jak se vypořádávají s problematickými vztahy v rámci svého pracoviště.

6.8.4.1 Předcházení špatným vztahům

Z rozhovorů vyplynuly dva způsoby, jak respondenti zabraňují tomu, aby v jejich pracovním prostředí vznikalo nepřátelství, klepy, závist a další projevy, které považují dle svých slov za známky nevhodného chování na pracovišti. První kategorie, kterou jsem nazvala jako **upřímnost**, spočívá ve snaze o pravdomluvnost a vyhýbání se záměrnému zatajování, které způsobilo (nebo by mohlo způsobit) případné potíže.

„Já mám pocit, že nejhorší je, když člověk kecá nebo mlží. Jakože nemám problém něco někomu říct do očí, furt je to lepší, než se plácát po zádech, jaký že jsme jako kamarádi, a před někým jiným se pak roztrubovat, co že ten mamlas zase proved. Ze života vim, že fakt tak jeden člověk z deseti udrží tajemství a nerozkecá nic dál, takže se to samo sebou roznese a to pak dělá zlou krev.“ M.

„Já jak jsem poslouchala toho Duška, víš, tak to podle mě přesně sedí. Jako to nehřešte slovem myslím. On tam říká, že bys o člověku měl mluvit jen tak, jak bys byl schopnej mluvit i v jeho přítomnosti. To kdyby lidi dodržovali, tak je mezi nima klid a to nejenom v práci, ale obecně.“ I.

„...a až když jsem odešel z (název firmy), tak jsem se bavil s bejvalým kolegou a nějak jsme se dostali k tomu, kolik jsem bral a on se hrozně divil tý výši platu. Že prej když to s ostatníma hádali, tak čekali daleko vyšší sumičku. A já si říkal, tyjo, tak teď už chápu ty jejich řeči, chování a tak. Si mysleli bůhvíco, možná, kdybych to tehdy nějak zmínil...ale to už je coby kdyby.“ R.

Druhou strategii jsem si pojmenovala jako **přátelskost**. Podle dotázaných se vhodnou metodou, jak odvrátit neshody a zároveň budovat dobré vztahy, ukázalo cílené působení na ostatní v přátelském duchu. Takové jednání zahrnuje veselou náladu, s níž se snaží zaměstnanci přicházet do práce, aktivní zájem o koníčky i problémy druhých, úsilí o společné mimopracovní aktivity a vtipkování. Někdy je takové chování úmyslně zčásti nucené, zisk z drobného přetvařování ale převyšuje vynaložené úsilí, takže se čas věnovaný budování dobré atmosféry na pracovišti podle respondentů z dlouhodobého hlediska vyplácí.

„Dobře naladěnej přijít do práce, to je základ. Pak ti jde všechno líp. I ostatní tím nakazíš, a pak na tebe neřvou (smích)“ L.

„Když jsem tu nastoupila, měla jsem skoro křeče z toho, jak jsem se snažila mermomocí pořád usmívat a bejt milá. Říkala jsem si, že na poznání mejch cholerickejch nálad je času dost a takhle mě ostatní budou spíš mít rádi. Přetvářka, já vim...“ Q.

„To X., když tu ještě dělal na zákaznickym, tak přišel vždycky do práce nasupenej, to bylo děsný. Párkrát jsme to nevydrželi a řekli mu, ať zkusí bejt milejší a netahat si ty jejich domácí hádanice i do práce. Ale moc to nepomohlo, no. To je pak těžký mít hezkej den a jakože dobře v práci fungovat, když ti takhle zkaží někdo náladu hned po ránu, že jo, a pak je tam celej den dusno. To já se snažim naopak bejt v práci co nejvíc pozitivní a v pohodě, i když je to někdy těžký.“ P. (26-30 let), zákaznická péče

6.8.4.2 Vyrovnávání se se špatnými vztahy

Snaha o předcházení negativním projevům v rámci pracovních vztahů, která může spočívat v otevřenosti a přátelskosti, se ne vždy musí jevit jako účinná. Pokud se moji komunikační partneři a partnerky setkali (či stále setkávají) s nevyhovujícími vztahy v práci, uplatňují někdy konkrétní strategie, kterými se snaží obtížnou situaci změnit. V rozhovorech jsem interpretovala pět takových cest, ačkoliv u první z nich je otázkou, jestli je to konkrétní taktika nebo spíše vyhýbání se problematickému stavu.

1. „Neřeším to“

První možnost, kterou respondenti často volí, je distance od problému. Nechávací situaci, ať se vyřeší sama od sebe, zvláště pokud se jich přímo netýká. Svou intervenci považují za zbytečnou, náročnou nebo nebezpečnou z hlediska ovlivnění jich samých.

„...já od toho dávám ruce pryč, jak se do nějaký hádky jednou zapleteš a to je fuk, že jen chceš, aby toho už nechali, tak to prostě schytáš nejvíc.“ P.

„Já nevím, neřeším to, to je jejich problém, případně vedení, ale proč já bych se do toho měl motat...“ C.

2. „Řeknu jim, ať toho nechaj“

Druhá možnost spočívá v autoritativním řešení nastalé situace a v mém výzkumu ji popisovali 3 jedinci středního a vrcholového managementu firmy. Nicméně i ve výpovědích řadových zaměstnanců se tato strategie objevovala, avšak s menší zárukou na úspěšné ukončení sporu, často byla popisována spíše jako „pokus“. Nutno také podotknout, že k takovému řešení respondenti přistupují v případě krátkodobých konfliktů na pracovišti, východisko ze střednědobých či dlouhodobých konfliktů vztahového charakteru nachází management často ve třetí uvedené strategii.

Příznivci tohoto směru zacházení se špatnými vztahy na pracovišti popisují svoji aktivitu jako snahu o přímý zákaz či umlčení, převedení tématu jinam nebo pohrožení sankcí.

„Když se tu začnou hádat? Já nevím, řeknu jim, ať toho nechaj, ať si to nechaj na doma nebo tak něco.“ A.

„Občas si musíš zjednat pořádek. Zvlášť když to slyšíš až u sebe v kanceláři, tak musíš dát najevo, kde jsou hranice. Ale to se tady stává málokdy, to ve starý práci, tam se mi jednou rafaly dvě ženský tak, že jsem jim musel dát ultimátum, buď to vyřeší ony spolu, nebo já, ale jednou provždy. A byl klid (smích).“ K.

3. „Proberu to s nima a najdem nějaký kompromis“

Třetí cesta je snahou o smír, zahrnuje takové aktivity, jako jsou pokusy o vyjednávání, hledání podstaty sporu a možných řešení přijatelných pro všechny zúčastněné strany. Ve firmě, kde jsem prováděla svůj výzkum, byla ukázkovou situací, která si vyžádala takové řešení, změna ohodnocení pro nově příchozí zaměstnance. Nedostatečným uvážením vedení firmy se po změně platových podmínek dostali někteří stávající zaměstnanci do situace, kdy po finanční stránce zaostávali za nováčky na stejných místech. Vedení si svou chybu po jejich urgenci uvědomilo, začalo diskutovat jak se současnými pracovníky, tak i s novou posilou týmu, a společně hledali takový způsob ohodnocení, který by byl výhodný pro obě strany.

Stejný princip bývá ale uplatňován i na problémy tak říkajíc denního charakteru, v případě neshod na pracovišti a drobných potyček.

„Podle mě jde většina věcí vyřešit prostě takovým tím lidským způsobem, takže když něco neštím, tak si všichni sednem, proberu to s nima a najdem nějaký kompromis.“ B.

„Zrovna minulej týden, tos tu asi nebyla, jsme už Y. řekly, jak děsně huláká, když telefonuje a ona co má s tím dělat, když nám tu furt jedou kopírky a rádio. Tak jsme se pak dohodly, že tisknout budem hlavně odpoledko, když už toho vyřizování má Y. míň a ona že se zkusí prej ztlumit a občas si vybehně zavolat ven.“ G. (31-35 let), administrativa

4. „Už to nešlo dál, tak odešla“

Že jsou vztahy v práci pro jedince důležité, se mi potvrdilo ve výpovědích respondentů, kdy dva z nich přímo dovedly ke změně zaměstnání, vyslechla jsem ale i mnoho historek o tom, jak k podobnému vyústění dohnaly neshody vztahového charakteru jejich příbuzné či přátele. Čtvrtá strategie zacházení se špatnými vztahy na pracovišti se tedy vyznačuje ustoupením či odchodem z problémové situace a bývá dle dotázaných aplikována až v krajních mezích, kdy se situace jeví jako zcela bezvýchodná.

„V bejvalý práci jsem si nějak nesedla se šéfem, to byla prostě úplně jiná osobnost než sem já a naše představy o tom, kam by to mělo směřovat a jak to dělat, na sebe furt narážely, občas jsme se pěkně kvůli tomu chytli. On mi pak jednou řek, že jsem tvrdohlavá, zabejčená a nevim, jak se to má správně dělat, nebo co, tak jsem se mu na to vybodla a šla.“ Q.

„Mamka když dělala v (název firmy), tak tam měly se ženskýma problémy furt dokola. Snažila se s tím něco dělat, ale pak už to nešlo dál, tak odešla.“ F.

5. „Mám takovej fígl...“

Do poslední strategie jsem zařadila takové techniky, které spočívají v určitém konkrétním návodu, který lze v případě potřeby aplikovat a dle respondentů je to zaručený recept na záchranu dobrých vztahů, když se situace začíná vymykát z rukou. Jedna dotázaná například označila svůj přístup jako „první pomoc“, která sice nefunguje univerzálně, ale osvědčila se jí už několikrát:

„Když se začnou na někoho vytahovat nepěkný věci, schválně začnu nenápadně přihazovat do rozhovoru naopak ty dobrý věci....jakože když začnou o tom, jak v práci furt H. vykecává a nic nedělá, tak řeknu, že jako někdy se neumí zastavit, ale to má asi v povaze, páč viděly jste, jak dotáhla rychle ten projekt? Jak se do něj jednou pustila...a ta prezentace byla skvělá, ne? Ted' to zní možná divně, ale většinou to zabere...“ G.

Jiný respondent má speciální, poměrně netradiční, pomůcku, se kterou řeší pracovní napětí a hádky. Když mu připadá výměna názorů mezi jeho kolegy příliš hlučná a nevraživá, začne si zpívat. Když jsem se s jeho jednáním setkala poprvé, zaskočilo mě to, poté, co se situace na pracovišti uklidnila, jsem ho poprosila o vysvětlení a zeptala se v soukromí i jeho spolupracovníků v kanceláři, co si o takovém přístupu myslí.

„Proč jsem si tu zpíval parusky? Aby si uvědomili, že už pro ostatní může bejt jejich debata krapítek nepříjemná. To já takhle dělávám, ani nevím, kdy to začlo poprvé...ale funguje to, i když většinou to od nich taky nepěkně schytám (smích).“ J.

„Pamatuju si, jak jsme si zezačátku mysleli, že je J. trochu šílenec, když si tak zpíval a tak. Ale ted', jak už ho člověk zná, navíc má recht, že je to tu někdy už moc. A taky příjemně obměňuje repertoár, takže nás to občas úplně rozseká a i ty, co něco takhle jako řešili, se začnou smát.“ L.

Jiný respondent má také poměrně svéráznou metodu, jak řešit pracovní neshody. Pokud si s někým „nepadne do oka“, řeší to s půllitrem v ruce. Podle jeho slov je ideální vyříkat si to u piva, protože v tu chvíli řekne člověk i to, k čemu by normálně měl zábrany:

„Mám takovej fígl, když se s někým nemusím nebo máme vyloženě spolu nějaký problém, tak si to s ním vyřikám po práci u piva nebo na nějaký firemní akci. S M. jsme si šli zezačátku slušně po krku, pak jsme se jednou spolu opili a poblili na Národce a všechno dobrý.“ R.

Pět popsaných strategií, jak se objevily v rámci rozhovorů, podle mého mínění výrazně koresponduje s možnostmi řešení konfliktů na pracovišti, jak je popisuje Čakrt v kapitole 5.1. První skupina zahrnující úmyslný odstup („Neřeším to“) odpovídá

variantě vyhýbání, druhá možnost („Řeknu jim, ať toho nechaj“) je konfrontací, třetí cestu typickou hledáním společného východiska („Proberu to s nima a najdem nějaký kompromis“) bychom mohli označit jako kooperaci či kompromis, čtvrtá varianta („Už to nešlo dál, tak odešla“) značí ústup. Poslední pátá strategie („Mám takovej figl...“) se pohybuje na rozhraní několika z nich, mohli bychom ji označit například za nenápadnou konfrontaci či kompromis.

6.9 Shrnutí základních zjištění a odpovědi na výzkumné otázky

V čem spočívají „dobré“ vztahy mezi kolegy a v čem tkví podstata „dobrých“ vztahů s nadřízenými?

Dobré pracovní vztahy v horizontální úrovni jsou pro respondenty velmi důležité a spočívají především v bezproblémové komunikaci, ochotě pomoci, upřímnosti a spolupráci. Pro jednu skupinu respondentů je navíc důležitý nadhled, zábava a to, že mohou s kolegy otevřeně hovořit o věcech pracovních i soukromých. Pro druhou skupinu dotázaných je představa dobrých vztahů spojena naopak s klidem a oddělením osobní a pracovní sféry.

Pro dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými je stěžejní osobnost a chování výše postaveného. Při hledání podstaty dobrých vztahů ve vertikální úrovni bylo možné najít dva typy odpovědí, které jsem pojmenovala „šéf jako šéf“ a „šéf jako kamarád“, abych tak zdůraznila jejich základní odlišnost, tedy formálnost u vymezení první kategorie a neformální povahu kategorie druhé. Dobré vztahy vycházejí v prvním případě ze spravedlivého jednání nadřízeného, jeho úcty, inteligence, schopnosti urovnávat spory, dobře se rozhodovat a vhodně komunikovat. Pro respondenty inklinující spíše k druhému typu nazírání na otázku dobrých vztahů je zásadní lidský přístup, schopnost se domluvit, upřímnost, citlivost a přátelskost.

Jaké jsou strategie budování „dobrých“ vztahů a jak se respondenti vyrovnávají s těmi „špatnými“?

Ve výzkumu bylo nalezeno několik strategií, které respondenti využívají k tomu, aby minimalizovali negativní projevy vztahů na pracovišti. Ve snaze o předcházení špatným vztahům usilují o otevřenost a přátelskost v jednání s druhými, někdy využívají i konkrétních strategií, jak se s problematickými vztahy vyrovnat. Z výzkumu vyplynulo pět takových cest: první je distance od problému („neřeším to“), druhou je autoritativní

zásah do sporu („řeknu jim, ať toho nechaj“), třetí spočívá v nalezení kompromisu schůdném pro obě strany („proberu to s nima a najdem nějaký kompromis“), čtvrtá je charakteristická ustoupením či odchodem („už to nešlo dál, tak odešla“) a pátá strategie zahrnuje unikátní techniky respondentů na zvládání obtížných situací („mám takovej figl...“).

Ovlivňuje věk (popř. délka pracovního poměru, pohlaví) jedince jeho definici „dobrého“/„špatného“ pracovního vztahu?

Na základě výzkumu se mi nepodařilo prokázat vliv věku na definici pracovního vztahu, v rozhovorech jsem nenacházela žádné markantní rozdíly mezi mladšími a staršími zaměstnanci, ani co se délky jejich pracovního poměru týče. Ve zkoumané firmě se průměrný věk pracovníka pohybuje kolem hranice 30 let, takže je možné, že nalezení potenciálních odlišností vybraný terén ani neumožňuje. Nicméně v představách respondentů o ideálních vztazích na pracovišti se ukázal možný rozdíl mezi názory mužů a žen, mezi zástupci některých oddělení a svoji roli by mohlo hrát i umístění jednice v rámci organizační hierarchie.

Jak respondenti reflektují „dobré“ a „špatné“ vztahy na pracovišti?

Z dílčích otázek uvedených výše vyplývá částečně i odpověď na základní výzkumnou otázku. Dobré vztahy se pojí většinou s představou kvalitní komunikace, ochoty ke spolupráci i pomoci druhému, s otevřeností a přátelstvím. Špatné vztahy spočívají v nevhodné nebo nedostatečné komunikaci, aroganci, nezájmu, neupřímnosti a respondenti je definují daleko častěji skrze vertikální firemní vztahy než prostřednictvím úrovně kolegiální. Zajímavé je, že představa špatných vztahů na pracovišti není u respondentů vůbec propojena v první řadě s mobbingem či sexuálním obtěžováním, ale zahrnuje hlavně aspekty mírnějšího rázu. Co považují za klíčové, je odhalení toho, že představa dobrých a špatných vztahů na pracovišti není pro všechny stejná a odvíjí se od nejrůznějších charakteristik jedince i práce jako takové.

6.10 Diskuze, jak zlepšit vztahy na pracovišti zkoumané firmy

Během svého výzkumu jsem často fungovala jako zpovědník, respondenti se na mne v průběhu celého výzkumu obraceli s prosbami a nápady na zlepšení situace ve firmě. Kritické připomínky zaměstnanců jsem si poznamenávala, přidala několik zjištění z rozhovorů i pozorování a nakonec vše shrnula do několika bodů, sociotechnicky zaměřených rad, které by mohly zlepšit jak vztahy ve firmě, tak i fungování na pracovišti obecně:

1. Více porad s řadovými zaměstnanci

Ve firmě se pravidelně v týdenním nebo čtrnáctidenním intervalu konají schůze vedení s šéfy jednotlivých oddělení, ale celofiremní porady se ostatní zaměstnanci dočkají maximálně dvakrát ročně, pokud si nečekaná situace nevyžádá výjimečné setkání. Někteří z nich pak mají pocit, že se o návrzích, změnách a případném směřování firmy dozvídají příliš pozdě.

2. Větší participace zaměstnanců

Z prvního bodu vyplývá i další požadavek některých respondentů, tím je jejich větší začlenění do důležitých rozhodnutí. Zaměstnanci mají pocit, že jsou mnohdy „postaveni před hotovou věc“, že se příliš nedbá na jejich názor, byť mnohdy k tomu situace přímo vybízí. Příkladem takového pochybení může být nový vzhled webových stránek, se kterým se někteří vůbec neztotožňují, je podle nich nepřehledný, málo přitažlivý pro zákazníky a poněkud staromódní. Diskuze nad novou podobou e-shopu mohla zabránit rozčarování, stejně jako nabídnout alternativní pohled na nový vzhled stránek.

3. Více/méně mimopracovních setkání

Někteří pracovníci by také uvítali větší množství neformálních aktivit, mají pocit, že v loňském a letošním roce pozvolna a nenápadně ubývá mimopracovních aktivit, které byly dříve takřka na denním pořádku. Na druhou stranu se ale jiní zaměstnanci domnívají, že se koná různých akcí možná až příliš a v některé dny tak produktivita nejvíce společenských jedinců rapidně klesá.

4. Méně emailů, více komunikace tváří v tvář

Značné procento vnitřní firemní komunikace probíhá prostřednictvím elektronické pošty. Té bývá vytykáno, že může způsobovat nedorozumění a nejasnosti plynoucí z její psané, povětšinou dosti stručné formy. Někteří zaměstnanci by upřednostnili častější slovní vyjádření, ostatně prostorové uspořádání kanceláří osobnímu kontaktu nahrává, takže sepsání emailu informujícího o nějaké změně může trvat déle, než kolik by zabralo času *face to face* sdělení. Navíc se tím mohou eliminovat zmatky způsobené nepřesným výkladem nových instrukcí i dotazy požadující upřesňující vysvětlení. Jeden respondent například poznamenal, že si připadá hloupě, když se musí stále na něco doptávat.

5. Tišší pracovní prostředí

Někteří pracovníci se dožadují snížení hluku v kancelářích a společných prostorách, jiní proti tomu oponují nutností hovorů vyplývajících z povahy jejich práce. Řešením by mohlo být ztišení hlasitosti rozhovorů, omezení mimopracovních průpovědek, které jsou ze své podstaty hlučnější, a používání sluchátek při práci u počítače, když je nejvíce potřeba eliminovat rušivé vlivy okolí.

6. Návrat bonusů

Zaměstnanci velmi citlivě reagovali na otázky týkající se firemních bonusů, přibližně před rokem došlo k jejich výraznému omezení, to mnozí pociťují jako velkou újmu a ztrátu jedné ze základních výhod, které jim práce přinášela. Navrácení alespoň části bonusů by mohlo značně zvýšit jejich pracovní spokojenost.

Jak už jsem poznamenala dříve, vážných konfliktů jsem ve firmě zaznamenala jen málo, konkrétně dva. První z nich vycházel z přenastavení odměňování zaměstnanců, druhým pak návrh na přestěhování firmy do jiné lokality. Finanční konflikt nevycházel ze snížení odměn pro zaměstnance, jak by se mohlo zprvu zdát, ale z nedostatečné komunikace. Proto kromě konkrétních bodů uvedených výše doporučuji zaměřit pozornost na vnitrofiremní komunikaci obecně, jelikož se jako červená nit táhne různými dílčími problémy, které se ve firmě vyskytují.

7. Závěr

Na základě výzkumu musím souhlasit s tvrzením, že vztahy na pracovišti jsou pro jedince důležitým aspektem (nejen) pracovního života. Respondenti o lidech ve svém okolí přemýšlejí, budují teorie o jejich vzájemném souladu i neshodách a aktivně vytvářejí techniky, jak napomoci bezproblémovému soužití.

Lidé pracovní vztahy nevnímají jako striktně oddělené na „dobré“ a „špatné“, spíše se pohybují v rámci svého individuálního kontinua, přesto můžeme vyzorovat určité charakteristiky, které s těmito konci škály pojí. Výsledky výzkumu naznačují, že „dobré“ pracovní vztahy spočívají v kvalitní komunikaci, pomoci, upřímnosti, přátelskosti a spolupráci, „špatné“ vztahy pak vycházejí z komunikace nevhodné či nedostatečné a svou roli hraje i arogance, nezáměr či neupřímnost. Pro dobrý vztah na vertikální úrovni je navíc podle zaměstnanců stěžejní osobnost nadřízeného, popřípadě vedení. Můj předpoklad, že negativní podobu vztahů bude nejčastěji znázorňovat šikana či sexuální obtěžování na pracovišti, jak napovídá i literatura, se nepotvrdil. U respondentů byla představa špatných vztahů spjata v první řadě s aspekty mírnějšího rázu, jako jsou různé komunikační problémy, nepatřičné chování, rozdílný životní styl či nesoulad osobnostních charakteristik jedinců, a to i přesto, že někteří z dotázaných měli přímou nebo nepřímou zkušenost s mobbingem i sexuálním obtěžováním.

Ve výpovědích se jasně projevovala odlišnost formální a neformální dimenze, která umožnila rozčlenění respondentů na skupinu preferující oficiální stránku zaměstnaneckého vztahu a osoby, které dávají přednost uvolněné, někdy až rodinné, atmosféře. Zároveň bylo možné najít několik druhů různých strategií, které lidé využívají ve snaze o harmonické vycházení na pracovišti, a to jak ve smyslu předcházení špatným vztahům, tak i v souvislosti se zásahem a řešením problematické situace.

Co způsobuje příklon respondentů k formální či neformální podobě pracovního vztahu, stejně jako vysvětlení volby strategie zacházení se špatnými vztahy, se mi nepodařilo ve výzkumu přesněji identifikovat. Při zkoumání vybrané firmy se nepotvrdil můj předpoklad, že věk respondenta (popř. délka jeho pracovního poměru) ovlivňuje jeho definici „dobrého“ a „špatného“ pracovního vztahu, nicméně ve výpovědích věnovaných ideálním vztahům na pracovišti se ukázal možný rozdíl v představách respondentů vyplývajících z pohlaví a pracovní pozice jedince.

Ve výrocích bylo možné pozorovat zásadní odlišnosti mezi zástupci různých oddělení a stejně tak tomu bylo i v rámci zkoumání přepisů rozhovorů z hlediska organizační hierarchie. Došla jsem tak k závěru, že definici „dobrého“ a „špatného“ vztahu ovlivňuje jednak respondentovo pracovní zařazení, svoji neméně podstatnou roli ale hrají i osobnostní charakteristiky dotyčného. Proto jsem ve výzkumu nenalezla jednu konkrétní definici „dobrého“ či „špatného“ vztahu jako spíše balíček různých možností (avšak s několika společnými znaky), ke kterým se respondenti přiklánějí. Vzhledem k omezení výzkumu na zaměstnance jedné firmy je ale obtížné vyvozovat z výsledků obecnější závěry, nabízí se tak alespoň otázky pro další bádání.

Během výzkumu se ukázala i řada dalších cest, jimiž by se výzkum mohl dále ubírat. Kupříkladu vnitrofiremní komunikace a její pečlivější rozebrání by jistě bylo pro firmu velkým přínosem, ze sociologického hlediska se pak nabízela oblast participace zaměstnanců ve spojitosti se vztahy na pracovišti jako zajímavý výzkumný námět. Několikrát jsem také narazila na oblast, kterou jsem si pro sebe nazvala jako „pracovní tabu“, tedy věci, o kterých se v práci nemluví a jejich nadnesení vzbuzuje rozpaky či nelibost. Na nevhodná témata jsem narážela především na počátku svého působení ve firmě z prosté neznalosti prostředí, jednalo se většinou o vzájemné vztahy (někdy romantické povahy), záležitosti z minulosti jedinců či firmy nebo na otázky ohledně financí. Jejich hlubším rozebráním bych se ale příliš odchýlila od zvoleného zaměření této práce a nadmíru rozšířila její výzkumnou část, přesto si myslím, že se jedná o nosné téma, které by si zasloužilo větší pozornost.

Pokud bych měla poznatky načerpané při tvoření této práce pojmout trochu obecněji, domnívám se, že vztahy na pracovišti je vhodné pokaždé zvažovat z hlediska jejich úrovně. Zdá se, že pro horizontální a vertikální linii platí jiné principy, podle kterých považujeme vztah za „dobrý“ či „špatný“, proto je dobré neslučovat pracovní vztahy do jedné všezahrnující kolonky. Stejně tak je příhodné uvědomit si perspektivu, ze které se jedinec na vztahy dívá.

8. Summary

Relationships at the workplace are an important aspect of an individual (not only) in working life. Respondents think of the people in their neighborhood, they build theories about their mutual harmony and discord, and actively develop techniques to help smooth coexistence. People do not view the working relationships as strictly separated "good" and "bad" ones, but they rather move within the individual continuum, still we can observe certain characteristics that associate with the ends of the scale. The research results indicate that "good" working relationships are based on good communication, mutual help, honesty, friendliness and cooperation, while "bad" relationships are based on inappropriate or inadequate communication and its role plays also arrogance, indifference or insincerity.

When searching for the core of good relations in the vertical, it was possible to find two types of responses, which I called "chief as a chief" and "boss as a friend," to emphasize their basic distinction, which means formality in the first category definition and informal nature of the second category. In the research there were found several strategies that respondents use to minimize the negative effects of workplace relations. In an effort to prevent bad relations, they strive for openness and friendliness in dealing with others, sometimes they even use specific strategies how to cope with difficult relationships. The research revealed five such ways: a distance from the problem, an authoritative intervention in the dispute, a search for a compromise, climbing down or retirement and unique techniques of respondents for coping with difficult situations.

Mobbing or sexual harassment at the workplace do not represent the most common form of negative relationships, but first of all the aspects of more moderate nature, such as various communication problems, an inappropriate behavior, a different lifestyle or a discrepancy in the personality characteristics of individuals. The definition of a "good" and "bad" relationship is affected first by the respondent's job position, and next by his or her personality characteristics that play also a very important role.

9. Použitá literatura

ARGYLE, Michael a Monika HENDERSON. The Informal Rules of Working Relationships. *Journal of Occupational Behaviour*. 1986, roč. 7, č. 4, s. 259-275.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge : Harvard University Press, 1968. 334 s. ISBN 0-674-32803-5.

BECK, Ulrich. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2004. 431 s. ISBN 80-86429-32-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha : Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Moc, vliv, autorita*. Praha : Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BELL, Daniel. *The end of ideology*. Cambridge : Harvard University Press, 1988. 501 s. ISBN 0-674-25229-2.

BLAU, Peter Michael. *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago : University of Chicago Press, 1963. 322 s. ISBN 0-226-05725-9.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. Praha : Grada, 2013. 187 s. ISBN 978-80-247-4282-3.

ČADOVÁ, Naděžda a Miloš PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 228 s. ISBN 80-7330-103-2.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000. 181 s. ISBN 80-85943-81-6.

ČERMÁKOVÁ, Marie. Gender, společnost, pracovní trh. *Sociologický časopis*, [online]. [cit. 6. 12. 2013]. 1995, roč. 31, č. 1, s. 7-24. Dostupné z: <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/5168b74405cb38966b8b647b920b2a5c3e431d5d_342_007CERMA.pdf>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha : Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha : Karolinum, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1.

ĎURĎOVIČ, Martin. Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2013 : tisková zpráva. *Centrum pro výzkum veřejného mínění : Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 22. 12. 2013]. 2013, s. 1-6. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7048/f3/eu130712.pdf>

GOFFMAN, Erving. *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York : Doubleday, 1961. 386 s. ISBN 0-385-00016-2.

GOULDNER, Alvin W. *Patterns of industrial bureaucracy: a case study of modern factory administration*. New York : Free Press, 1964. 281 s.

HEGAR, Kathryn W. *Modern Human Relations at Work*. South Western : Cengage Learning, 2011. 656 s. ISBN 0-538-48106-4.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie : učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha : Grada, 2011. 317 s. ISBN 978-80-247-3037-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha : Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HILTROP, Jean-Marie. The changing psychological contract : The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*. 1995, roč. 13, č. 3, s. 286-294.

HOMANS, George Caspar. *The human group*. New York : Harcourt, Brace and Company, 1950. 484 s.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin : Neografie, 1995. 143 s. ISBN 80-85186-62-4.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha : Grada Publishing, 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.

ISSP. Pracovní orientace – Česká republika. *Sociologický ústav AV ČR*. 1997 [online]. [cit. 27. 1. 2014]. Dostupné z: <<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/index/en/nesstar/-SDA.c.nesstar/-esky.d.1/ISSP.d.3/Pracovn-orientace-ISSP-1997-esk-republika/fStudy/0006>>

ISSP. Pracovní orientace – Česká republika. *Sociologický ústav AV ČR*. 2005. [online]. [cit. 27. 1. 2014]. Dostupné z: <<http://nesstar.soc.cas.cz/webview/index/en/nesstar/-SDA.c.nesstar/-esky.d.1/ISSP.d.3/Pracovn-orientace-ISSP-2005-esk-republika/fStudy/0211>>

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing : jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Praha : Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha : Portál, 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a kol. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.

LEYMANN, Heinz. The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1996. roč. 5, č. 2, s. 165-184.

LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha : Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

MAŘÍKOVÁ, Hana. Práce a pracoviště jako sféry důvěry a soukromí. [online], *Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 20. 1. 2014]. 2005, s. 1-14. Dostupné z: <<http://www.soc.cas.cz/promeny/download/1123/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20vztahy%20na%20pracovi%C5%A1ti.pdf>>

MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York : The Viking Press, 1966. 187 s.

MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2000. 285 s. ISBN 80-85850-92-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

MILLS, C. *Sociologická imaginace*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2002. 310 s. ISBN 80-86429-04-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie sociálních skupin*. Praha : Grada, 2010. 120 s. ISBN 978-80-247-2957-2.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání : česko-německá*. Praha : Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

PAGE, Charles Hunt. Bureaucracy's Other Face. *Social Forces*. 1946, roč. 25, č. 1, s. 88-94.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha : Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

PETRUSEK, Miloslav a kol. *Dějiny sociologie*. Praha : Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3234-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání í: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha : Grada, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4485-8.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha : Grada, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

RITZER, George, Kenneth C. KAMMEYER a Norman R. YETMAN. *Sociology : experiencing a changing society*. Boston: Allyn and Bacon, 1979. 616 s. ISBN 0-205-05935-X.

ROETHLISBERGER, F a William J DICKSON. *Management and the worker*. Cambridge : Harvard University Press, 1964. 615 s.

ŘEHÁKOVÁ, Blanka. Vzorce přátelství v české společnosti. *Sociologický časopis* [online]. [cit. 12. 12. 2013]. 2003, roč. 39, č. 4, s. 509–528. Dostupné z: <http://sreview.soc.cas.cz/uploads/866cee64ec26002dc860da86d4b9043ae28a4701_496_45reh21.pdf>

SEIDLOVÁ, Adéla. Mezilidské vztahy v České republice : tisková zpráva. *Centrum pro výzkum veřejného mínění : Sociologický ústav AV ČR* [online]. [cit. 28. 1. 2014]. 2004, s. 1-3. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3074/f3/100344s_ov40408.pdf>

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969, 164 s.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. Praha : Grada, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

VERBRUGGE, Lois M. Multiplexity in Adult Friendships. *Social Forces*. 1979, roč. 57, č. 4, s. 1286-1309.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

VEBER, Jaromír. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

VOHLÍDALOVÁ, Marta. Mají muži a ženy v ČR odlišné postoje k práci? *Gender, rovné příležitosti, výzkum* [online]. [cit. 20. 1. 2014]. 2006, roč. 7, č. 1, s. 26-31. ISSN 1213-0028. Dostupné z:

<http://www.genderonline.cz/uploads/8a34bd655b7e2fb9764db8f2aac78bcd3a7eb29b_maji-muzi-a-zeny-v-cr.pdf>

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha : Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. Praha : Mladá fronta, 1997. 294 s. ISBN 80-204-0611-5.

WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha : OIKOYMENH, 1998. 354 s. ISBN 80-86005-48-8.

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Scénář rozhovorů (tabulka)

Příloha č. 2: Komunikační partneři a partnerky (seznam)

11. Přílohy

Příloha č. 1: Scénář rozhovorů (tabulka)

<p>Celkové vztahy ve firmě</p>	<p>Jak byste popsal/a vztahy mezi lidmi ve Vaší firmě? Označil/a byste je jako spíše dobré nebo špatné? Proč právě jako dobré/špatné? Dostávají se k Vám důležité informace spíše z oficiálních zdrojů (třeba emailem od vedoucího) nebo spíše z neoficiálních zdrojů (např. od kolegů)? Napadá Vás něco, co by se mohlo zlepšit z hlediska komunikace ve firmě? Doporučil/a byste firmu svým přátelům jako zaměstnavatele? Domníváte se, že je péče o zaměstnance na dobré úrovni? (stravování, zdravotní péče, ostatní benefity, mimopracovní aktivity atd.) Jak podle Vás vypadají ideální vztahy mezi lidmi v práci? A jak by naopak rozhodně neměly vypadat?</p>
<p>Vztahy s nadřízenými</p>	<p>Jak vycházíte se svým šéfem (šéfovou)/s vedením? Změnilo se to nějak od Vašeho nástupu? Když máte nějaký problém, můžete se obrátit na své nadřízené? Máte pocit, že vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti? Že včas informuje o změnách? Máte možnost podílet se na zásadních rozhodnutích firmy? Máte pocit, že vedení řeší případné problémy, co se vyskytnou? Zasahují nějak Vaši nadřízení nebo vedení do každodenního dění na pracovišti (např. když je v kancelářích větší hluk, když slyší nějaký spor...) Jak se podle Vás chovají nadřízení k podřízeným v této firmě? Mělo by se něco změnit?</p>
<p>Vztahy s kolegy</p>	<p>Jak vycházíte s kolegy? Změnilo se to nějak od Vašeho nástupu? Napadá Vás něco, co by se mohlo (mělo) v rámci vztahů na Vašem pracovišti změnit? Když máte nějaký problém, můžete se obrátit na své kolegy? Jak si myslíte, že se lidé u Vás v práci k sobě navzájem chovají? (přátelsky/nepřátelsky, vlídně/nevlídně...) Ruší Vás někdy Vaši spolupracovníci? Dochází tu k hádkám? Šíří se tu klepy?</p>
<p>Práce se vztahy</p>	<p>Je někdo, s kým nemáte v práci zrovna ideální vztah? Nechci, abyste nutně přímo jmenoval/a. Děláte něco pro zlepšení Vašeho vztahu? Když vidíte v práci nějaký spor (hlasitější výměnu názorů, hádku...), co uděláte?</p>
<p>Socializace</p>	<p>Když nastoupí někdo nový do Vašeho oddělení, jak probíhá jeho zaškolení a seznámení s firmou? Je ostatním oznámeno, že přišel někdo nový? Pokud ano, jak? Jsou všichni seznámeni s tím, proč dotyčný/dotyčná přišel/přišla a co bude dělat? Můžete popsat, jak vypadal Váš nástup? (S kým jste se setkal nejprve, komu Vás představili, jak vypadal první den a týden)</p>

	v práci...) Máte pocit, že Vám byla věnována při nástupu do práce dostatečná péče? Bylo něco nadbytečné nebo naopak něco chybělo?
Citlivé otázky	Setkal/a jste se někdy s šikanou na pracovišti - nemyslím nutně v této práci, klidně v některém z Vašich předchozích zaměstnání? Byl/a jste toho svědkem, nebo se to týkalo přímo Vás? Setkal/a jste se někdy se sexuálním obtěžováním na pracovišti? Byl/a jste toho svědkem, nebo se to týkalo přímo Vás?
Demografické otázky	Kolik je Vám let? Kolik let už tu pracujete? Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Příloha č. 2: Komunikační partneři a partnerky (seznam)

- A. - 31-35 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec
- B. - 26-30 let (více než 3 roky ve firmě), vedoucí oddělení
- C. - 31-35 let (více než 3 roky ve firmě), vedoucí oddělení
- D. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec, zákaznická péče
- E. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec
- F. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec, kreativní oddělení
- G. - 31-35 let (více než 3 roky ve firmě), řadový zaměstnanec, administrativa
- H. - 20-25 let (více než 3 roky ve firmě), střední management
- I. - 36-40 let (více než 3 roky ve firmě), střední management
- J. - 31-35 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec
- K. - 36-40 let (více než 3 roky ve firmě), vrcholový management, vedení
- L. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec
- M. - 31-35 let (více než 3 roky ve firmě), střední management
- N. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), vedoucí oddělení, marketing a PR
- O. - 20-25 let (více než 3 roky ve firmě), řadový zaměstnanec, marketing a PR
- P. - 20-25 let (více než 3 roky ve firmě), řadový zaměstnanec
- Q. - 26-30 let (do 3 let ve firmě), řadový zaměstnanec
- R. - 31-35 let (více než 3 roky ve firmě), vrcholový management