

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Bakalářská práce

Umučení dobrem: Etnografie ve výrobní organizaci.

Václav Fiala

Plzeň 2015

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra sociologie

Studijní program Sociologie

Studijní obor Sociologie

Bakalářská práce

Umučení dobrem: Etnografie ve výrobní organizaci.

Václav Fiala

Vedoucí práce:

Mgr. Ema Hrešanová, Ph.D.

Katedra sociologie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.
Plzeň, 30.března 2015

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování :

Děkuji Mgr. Emě Hrešanové Ph.D. za vedení práce a Petrušce, Zlatušce a Emánkovi.

Obsah:

1. Úvod.....	6
2. Teoretické koncepty sociologie organizace.....	8
3. Metodologie.....	12
3.1. Etická východiska výzkumu.....	16
3.2. Organizace prostoru a lidských zdrojů.....	17
4. Fungování pracovní skupiny.....	19
5. Adaptace, strategie, disciplína.....	23
6. Umrtvování já a diskulturace v organizaci.....	29
7. Dělnická typologie a hodnocení zaměstnanců.....	32
8. Akty rezistence.....	37
9. Závěr.....	43
10. Literatura.....	46
11. Resumé.....	49
12. Příloha.....	50

1. Úvod

Všudypřítomnost formálních organizací prostupuje celým naším životem. Tato zpráva je postavena na etnografickém výzkumu ve výrobní organizaci, který probíhal po dobu šesti měsíců. Jelikož jsou stále takovéto výrobní organizace významným zaměstnavatelem, zajímalo mě, jak ovlivňují životy lidí, kteří tam pracují. Za cíl svého zkoumání jsem si vybral pracovní skupinu, které jsem členem již sedm let. Mohl jsem tak využít obecných znalostí jak o samotných členech skupiny, tak o mechanismech organizace jako celku.

Cílem této zprávy je popsat dění ve skupině a strategie jednotlivých členů pro zvládnání každodenních situací. Zkousím zde pochopit vztahy zaměstnanců a organizace i vztahy mezi jimi samotnými. Popisuji jakými taktikami a strategiemi na sebe členové skupiny i jejich nadřízení působí. Snažím se přijít na kloub fungování nejasné hierarchii. Ukazuji, jak takováto nejasnost vznikla a jak se dále legitimizuje. Popisuji pracovní prostředí a sociální kontext organizace a v neposlední řadě akty rezistence zaměstnanců.

Výrobní organizaci, pracovní skupinu, kterou studuji prizmatem sociologie organizace, nahlížím optikou sociálních vztahů „human relation“. Ve své analýze využívám především perspektivu aktivního aktéra francouzského sociologa Michaela Croizera. Věnuji také pozornost tomu, jak se jedinec ustavuje jako „morální subjekt“ ve vztahu k disciplinační moci formální organizace a neformální skupiny.

V druhé teoretické kapitole představuji pojmový aparát a sociální vědce společně s jejich sociálními teoriemi a koncepty, se kterými v projektu pracuji. Pokusím se tak vymezit výchozí teoretický rámec pro zkoumání pracovní skupiny. V další kapitole je popsána metoda sběru dat a analýzy údajů, na kterou navazují

kapitoly o etickém východisku celého projektu a popis prostředí výrobní organizace. Samotná výzkumná zpráva je rozdělena do několika tematických kapitol. První z nich popisuje pracovní činnosti skupiny, stručný přehled jejího vzniku do výsledné podoby, v které výzkum probíhal, a nejasnost v hierarchii, která ji po celou dobu provází. V páté kapitole se nejprve pokusím zasadit dobu výzkumu do širšího společenského kontextu. Poté popsat způsoby adaptace nových členů v pracovní skupině, zaznamenat strategie chování jednotlivých pracovníků, lokalizovat „zóny nejistoty“ a zaměřit se na užívání disciplinačních taktik. Ty ve Foucaultovském smyslu obsahují touhu manipulovat s disciplinační mocí. V následující kapitole interpretuji dění během sběru dat a nahlížím jednání koncepty Ervinga Goffmana. V samostatné sedmé kapitole se pokouším o dělnickou typologii zaměstnance a zmiňuji také optiku samotné organizace, která se projevuje jejich hodnocením. V následujícím oddílu popisují akty rezistence jednotlivých členů, které nám mohou nabídnout odpověď, v jakém jsou zaměstnanci vztahu k disciplinační mocí. V této kapitole nabídnu také vysvětlení samotného názvu práce, když „dobrem“, potažmo „dobrymi skutky“ nazývám tlak nadřízených pracovníků pro zvýšení produkce výroby. Závěry výzkumu shrnuje kapitola devátá, po níž následuje přehled použité literatury, anglické resumé a příloha výzkumu.

2. Teoretické koncepty sociologie organizace

Celé pole oboru sociologie byrokracie a organizace je složeno z několika dílčích částí. V českém kontextu jsme se kromě Kellerova přehledu mohly setkat spíše s oborem sociologie práce, která více korespondovala s dřívějším politickým režimem. Organizace však také můžeme nahlížet paradigmaty klasických sociologických teorií, které se snažily zachytit vznikající velké formální instituce a s ní spojenou neosobní byrokratickou správu. Můžeme však také organizace nahlížet optikou teorie sítí, ekonomickou teorií, Goffmanovským pohledem skrze jeho analýzu totálních institucí, nebo směrem human relation, který staví na první místo v organizaci samotného člověka.

Jak jsem zmínil v úvodu, poslední jmenovaný směr patří k základním teoretickým i empirickým zdrojům, který nám může pomoci pochopit fungování konkrétní výrobní organizace, v které se budeme v projektu „pohybovat“. Jedná se především o výzkumy vedené profesorem Mayem, jehož *„silný pocit pro nutnost stabilních sociálních vztahů“* (Bendix, Fisher 1949: 312) vyznačil nadlouho směr bádání human relation. Mayoovy studie pracovních skupin, které původně probíhaly pod záštitou zefektivnění výroby, skončily zcela jiným výsledkem výzkumníků. Ti prokázali, že zaměstnanci tvoří neformální sociální skupiny uvnitř formální organizace, se kterou zcela nespolupracují. Nezáleží tedy na formálních rolích, jež mají zaměstnanci přidělené, ale na nových rolích získaných uvnitř neformální skupiny. Důležité pro zaměstnance bylo stát se členy organizace sociální, a tedy právoplatnými členy neformální skupiny, a vydržet požadavky organizace technické, tedy formálních organizačních struktur.

Dále Mayo zjistil, že dochází k selhávání toku informací hierarchickými patry, a objevil fakt, že zaměstnanci nevykonávají práci jako jednotlivci, ale jako členové skupiny, kde probíhá sociální spolupráce a sociální vztahy. Tyto formace je tak chrání proti tlakům managementu, který by měl být, podle Maya, vyškolen v

sociálně-psychologické oblasti (viz. také O'Connor 1999) a tlakům technické organizace. Tuto ochranářskou funkci profesor Mayo připodobňuje k funkci odborových organizací (Homans 2003).

Aktér, kterého však nacházím ve výrobní organizaci, není pasivní jedinec, který by byl vydán napospas formálním či neformálním pravidlům organizace. Proto v analýze využívám především perspektivu aktéra francouzského sociologa Michaela Croizera, který již není manipulován neosobními pravidly organizace, ale naopak vystupuje jako „*poměrně agresivní aktér disponující svou vlastní strategií, který se snaží za všech okolností vytěžit ze situací maximum pro sebe bez ohledu na cíle a zájmy anonymní organizace*“ (Keller 1996:99).

Keller ve své knize o sociologii byrokracie a organizace uvádí řadu vrcholných představitelů sociologie byrokracie a organizace. Seznamuje nás s jejich pojetím uspořádání, aktérů a vývojem oboru. Ze širokého pole teoretického bádání v oboru vybírám teoretické zpracování byrokratické struktury a osobnosti od klasika sociologie R. K. Mertona. Merton zde konceptualizuje byrokracii jako správu výrobních prostředků a zabývá se „dysfunkcemi“ byrokracie (Merton 2007). Jeho typologie byrokratické osobnosti mi posloužila jako inspirace pro vytvoření vlastní kapitoly na toto téma.

Ve svém výzkumu věnuji pozornost tomu, jak se člověk ustavuje jako „morální subjekt“ ve vztahu k disciplinační moci formální organizace a neformální skupiny. Disciplinační moc jakožto nový typ moci, který se rozvíjí v souvislosti s rozvojem moderních institucí, jako je například vězeňství, popisuje Michel Foucault. V knize *Dohlížet a trestat* (2000) shrnuje definiční body vězení jako izolaci, hierarchické uspořádání, povinnou práci, normalizaci a užívání disciplinárních technik. Ve svém díle *Užívání slasti: Dějiny sexuality II.* Foucault odhaluje dvojí definici morálky, u níž rozlišuje dva významy. Morálka jako soubor předepsaných pravidel - morální kodex, a morálka jako skutečné chování, které je vždy v nějakém vztahu k morálnímu kodexu. Jedinec si potom podle Foucaulta musí sám najít způsob chování a ustavit se jako „morální subjekt“. Foucault píše: „*Sebeovládání*

představuje způsob, jak být mužem ve vztahu k sobě, to znamená jak poroučet tomu, čemu musí být poručeno“ (Foucault 2003: 114). Sám toto chápu ve smyslu zodpovědnosti sama k sobě. Pokud člověk nedokáže být zodpovědný a pravdivý sám k sobě, nedokáže přijmout zodpovědnost za své činy a následky svých činů a pravděpodobně se ani nedokáže ustavit jako morální subjekt schopný dodržovat jakýkoliv morální kodex. Neformální skupiny uvnitř formální organizace jsou většinou tvořeny pracovníky se stejnou nebo podobnou kvalifikací a přijímají za své morální (etické) kodexy, jež jsou v nějakém vztahu k obecným pravidlům formální organizace.

Studie, které pracují s pojmem rezistence, se zabývají právy žen, genderem, politickými procesy či psycho-sociálními procesy jednotlivců. Konceptualizací samotného pojmu rezistence se zabývají Hollander a Einwohner ve své práci *Conceptualizing Resistance* v roce 2004. Tito sociální vědci zpracovali rešerši odborné literatury čítající přes 50 odborných textů, které pracují s pojmem rezistence, a našli tak až sedm významů tohoto pojmu. Zkoumali významy, které koncept odporu nabýval u jiných autorů, aby konstatovali, že i přes různé interpretace *„dva prvky byly společné pro téměř všechna použití termínu. Za prvé, prakticky všechna použití zahrnují pocit akce, který je široce koncipovaný (v obecném hledisku) ... Druhý prvek, který je společný téměř všem použitím, je pocit odporu (opozice).“* (Hollander, Einwohner 2004: 538) Rezistence zaměstnanců proti osobním a neosobním nařízením organizace, morálnímu kodexu, dobrému či špatnému vedení je součástí „pracovního chování“ každého takového pracovníka řízeného shora. Pojem rezistence však nelze brát tak fatálně jako jeho český ekvivalent - odpor. Jak připomíná například ve svém článku o bezdomovectví Vašát, i na rezistenci je třeba nahlížet z různých úrovní vědomí (Vašát 2012: 250).

Goffmanovský model „institucionalizace“ ve smyslu procesu socializace lidí do rolí, jež jim jsou přiděleny v rámci instituce, ve výrobní organizaci neplatí stoprocentně, a to především z proto, že se nejedná o „totální instituci“, se kterou

Goffman (1961) pracuje. Zaměstnanci zde nejsou úplně odtrženi od jiných kontextů. Nejenže odcházejí po skončení pracovní doby do svých domovů, a tedy do svých osobních rolí, ale i díky existenci neformálních skupin uvnitř samotné výrobní organizace mohou také rozvíjet své další identity a role.

Formální skupina byla v této práci ztotožněna s neformální skupinou a tedy i se skupinou pracovní. Pojem pracovní skupina konceptualizují Mayerová a Růžička (2010: 113), jako „*pracovní skupinu (kterou – pozn. autora) tvoří lidé jednoho pracoviště, které řídí bezprostředně nadřízený pracovník (např. mistr)*“. S podobnou definicí pracuje i Nový a Surynek (2006: 140). Ti však ještě navíc přidávají definici týmu, který je složen z „*odborníků různých profesí ...*“ a je „*... specifickým druhem pracovní skupiny*“. V samotném projektu figurují obě dvě struktury, ty se vzájemně ovlivňují a přelévají jedna do druhé.

3. Metodologie

V srpnu roku 2013 jsem započal ve výrobní organizaci provádět systematický výzkum. Sběr dat jsem ukončil v únoru roku 2014.

Jako metodologický postup jsem zvolil etnografický výzkum, k jehož stěžejním metodám získávání dat patří zúčastněné pozorování a kvalitativní rozhovory. Zajímal mě především střet každodenních činností jednotlivých členů s dlouhodobými zájmy výrobní organizace. Z metodologického hlediska jsem se především opíral o poznatky výzkumníků uvedených ve sborníku *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life* (Ybema, Yanow, Wels, Kamsteeg 2009). Ten se pro mě stal z metodologického hlediska stěžejním.

Všem zúčastněným jsem představil cíle projektu (popis strategií chování členů pracovní skupiny na pozadí hierarchického uspořádání, organizačních struktur a pracovního prostředí a popisy aktů rezistence), přičemž jsem s každým provedl krátký vstupní rozhovor na téma, jak oni sami vidí svoji pracovní skupinu. Rozhovory jsem se snažil ihned přepisovat do počítače, popřípadě jsem k nim psal i faktické kontextuální poznámky, k čemu se vztahují, čeho se týkají, jak se situace vyvinula apod. Creswell tyto faktické poznámky navrhuje zahrnout do protokolu o rozhovoru a nazývá je „*popisné a reflexní poznámky (tj. poznámky o vaší zkušenosti, tušení a poznatky)*“ (Creswell 2007: 135).

Data získaná z rozhovorů mi posloužila především jako analytický nástroj triangulace dat získaných ze zúčastněného pozorování. Mohl jsem tak porovnávat, co účastníci dělají, co říkají a co říkají, že dělají, což jsou zásadní otázky kvalitativního výzkumu. Během pozorování jsem si do počítače zapisoval úkony jednotlivých zkoumaných osob, přičemž jsem se snažil rozdělit na skupinu osobních či pracovních činností, které bezprostředně souvisely s plněním zadaných úkolů a se zájmy organizace.

Samotný výzkum nás seznámí s prostředím pracovní skupiny a s její pracovní náplní, jak z pohledu jednotlivých členů, tak z pohledu výzkumníka. Analýza dat se zaměřuje na rozdílný přístup k činnostem, které s pracovní náplní nesouvisí a které sice probíhají v pracovní době, ale jsou to jen jakási „hluchá místa“ určená k čekání na konec či začátek pracovní doby. Zde jsem doufal, že naleznou nejvíce vodítek k aktům rezistence jednotlivých členů skupiny. Ze stejných důvodů jsem se pokoušel zmapovat, jak jednotliví členové tráví čas o oficiálně stanovených pauzách.

Mats Alvesson v případě, kdy výzkumník zkoumá své domácí prostředí, kam má přirozený přístup a v němž je on sám aktivním účastníkem, hovoří o takzvané „domácí etnografii“. *„Účast je na prvním místě a je jen občas doplněna pozorováním ve výzkumném smyslu.“* (Alvesson 2009: 159) Tato *at-home ethnography* je podle něj velkou výzvou především pro výzkumníka, který musí podávat zasvěcené úvahy o vhladu do zkoumaného prostředí, jež jsou výsledkem vysokého stupně sebereflexe. *„Přestože studovat vlastní ‚dvorek‘ je často pohodlnější a eliminuje to mnoho překážek sběru dat, výzkumníci mohou ohrozit své zaměstnání pokud vykazují nepříznivé údaje nebo pokud účastníci zveřejňují soukromé informace, které by mohly negativně ovlivnit organizaci nebo pracoviště.“* (Creswell 2007: 123)

Porovnával jsem jak data ze zúčastněného pozorování s daty z rozhovorů, tak i jednotlivé kategorie mezi sebou. Neustále jsem vyhledával podobné situace, se kterými jsem se setkával v literatuře, aby všechny fáze výzkumu spolu byly v neustálém dialogu, neboť *„(i)nterpretační metody poskytují koncepční důvody pro pochopení, proč by měly být výzkum, psaní a čtení vzájemně propojeny.“* (Schwartz-Shea, Yanow 2009: 57) Komparace tak probíhala na jednotlivých úrovních i na úrovni celku. Určením kategorií, které vyplynuly z nasbíraného materiálu, jsem mohl data tématicky seskupovat podle podobných významů. Ty mi pak pomohly v celkové orientaci komplexních vztahů na pracovišti. Využíval jsem zde především techniku nepřetržitého porovnávání - tu Hendl (2005: 239)

vysvětluje jako neustálé porovnávání každého úseku a všech našich navržených kategorií.

Z metodologického hlediska jsem byl také inspirován poznatky z prací Langmeierové a použil otázky, které „se týkají *bud'* sociálně emoční oblasti (typickou otázkou pak bývá: ‚Koho byste si vybral za přítele?‘), nebo oblasti úkolu (a potom obvykle otázka zní: ‚Koho byste si nejrady vybral ke spolupráci?‘)“ (Langmeierová 1967: 551). Na základě vyhodnocení těchto otázek jsem vytvořil vztahové mapy neformálních vztahů, které jsem pak konfrontoval s formálními skupinami členů vytvořených organizací. Následně jsem se pokusil vše sloučit a vytvořit tak obraz jednotlivých členů pracovní skupiny. To vše za pomoci těchto kategorizací a typologií, a neformálních rozhovorů, které probíhaly především při předávání směn, během oficiálních přestávek nebo před a po pracovní době mimo pracovní prostředí. Zajímavé bylo samozřejmě sledovat, jakou důležitost přisuzují jednotliví členové těm daným aktům, které považují za důležité zveřejnit, ale i těm, s nimiž střídajícího člena seznámit nechtěli. Jejich náplň tak byla částečně pracovní a částečně volná - osobní či intimní.

V pracovní části rozhovorů, kterou jsem vždy rozhovor začínal, jsem se chtěl od respondentů dozvědět, jak se staví k vyřešení pracovních úkolů, k práci svých kolegů a také k práci či k jednání svých nadřízených. V osobní či intimní části rozhovorů, ke které jsem přistupoval vždy individuálně poté, kdy jsem vytušil u kolegů jistou dávku možné otevřenosti odpovědí, jsem chtěl extrahovat obsahy a témata, která mě měla přivést k aktům rezistence.

Často jsem v této osobní části využíval „trik zavřeného notebooku“ Briana Moreana (Morean 2009: 151), když jsem vytušil, že bych se tentokrát z rozhovoru mohl dozvědět něco opravdu osobního, abych mohl zasadit jejich pracovní strategie do širšího sociálního kontextu a pochopit tak lépe motivace těchto strategií.

Největší překážkou v rámci analýzy dat bylo mé dlouholeté působení v terénu a mnoho významných detailů mi díky této „úplné účasti“ zajisté

nenávratně uniklo. Pracoval jsem se slovy a strukturami, které pro mě byly realitou a každodenností. Ačkoli jsem byl přesvědčen o své distanci od tohoto prostředí, od způsobů chování a myšlení, tento výzkum sám mi ukázal mezery každodenní sebereflexe, které jsem prozatím netušil. V textu ponechávám citace s původními obraty, které needituji, i když se jedná o vulgární vyjádření. Domnívám se totiž, že dobře vystihují prostředí, jenž zkoumám.

3.1. Etická východiska výzkumu

Z důvodu ochrany svých informátorů neuvádím v textu jejich pravá jména ani přezdívký. Také není uveden název závodu ani město, v němž se závod nachází. Zavrhl jsem také pořizování fotodokumentace prostředí, která by sice dopomohla popisu místa, v němž se členové pracovní skupiny nacházejí a pracují, ale mohla by posloužit i jako vodítko k identifikaci participantů. Snažil jsem se dodržet všechny etické předpoklady kvalitativního výzkumu podle Sarah Tracy (2010). Tedy dodržet jak etiku procedurální, situační a kulturně specifickou, tak etiku relační. Snažil jsem se též uplatňovat hodnoty vzájemného respektu a důstojnosti.

Od všech zúčastněných kolegů jsem po krátkém seznámení s projektem získal informovaný souhlas, který mohl být na základě naší dohody kdykoliv odvolatelný. Každému ze zúčastněných jsem podrobně vysvětlil, že pokud se stane něco nepředvídatelného, co je z jakéhokoliv důvodu donutí setrvání ve výzkumné skupině ukončit, odstraním všechna dosavadní data ze zúčastněného pozorování a výzkumných rozhovorů z mého osobního počítače, kde byly uloženy. Pokusil jsem se tak naplnit Hendlova doporučení, že informovaný souhlas „*musí i obsahovat zmínku o tom, že nelze vždy predikovat všechny události*“ (Hendl 2005:156).

Snažil jsem se také dodržet, aby plnění mých pracovních povinností nebylo tímto výzkumem ovlivněno. Tento dílčí cíl považuji též za etický, neboť jsem byl tímto odpovědný nejen organizaci, která mě zaměstnávala, ale i týmu svých kolegů, s nimiž jsem měl společné pracovní cíle, jež bylo potřeba naplnit.

3.2. Organizace prostoru a lidských zdrojů

Výzkum jsem prováděl v jedné ze tří velkoprostorových výrobních hal, vybavených a zkolaudovaných v poměrně nedávné době za podpory fondů Evropské Unie. Konkrétně se jedná o čtvercovou halu o rozměrech 150 metrů, kde se nacházejí kromě samotného pracoviště pro 100 až 150 zaměstnanců také šatny, osm sociálních zařízení, šest sprch, dvě kanceláře mistrů (z nichž jedna je předělanou původní kuchyňkou pro zaměstnance), kancelář vedení, kancelář metrologických pracovníků, kancelář pomocných administrativních pracovníků a místnost sloužící jako výdejna pracovních pomůcek. V době výzkumu byly šatní skříňky umístěny i na chodbě před samotnými šatnami, jelikož kapacita haly, a tedy i šaten, byla již dávno překročena. Jestliže porovnávám stav při kolaudaci a nyní, pak při kolaudaci zabíral většinu místa sklad materiálu, obráběcí a tvářecí stroje a malé svářečské pracoviště s lakovacím boxem. Nyní většinu prostoru zabírají svářečská pracoviště, obráběcí a tvářecí stroje zůstaly zachovány, sklad se zmenšil na minimum, přičemž nyní obklopuje hlavně místo kolem únikových uliček, lakovací box se zcela zrušil a počet pracovníků se minimálně ztrojnásobil.

Při prvním kontaktu s halou ohromí vysoká prašnost a celková zanedbanost vnitřních prostor. Vše doplňuje nadměrná hlučnost. Proto je již na vstupních dveřích upozornění na nutnost ochrany sluchu a nezbytnost pracovního oděvu. Místo je to nehostinné a z vlastní zkušenosti vím, že trvá i několik týdnů, než si člověk sníženým hygienickým standardům přivykne. Mezi úvodní „seznamovací“ příznaky patří pálení v nosu a krku a otok sliznice, na což si stěžují po nějaké době všichni noví zaměstnanci. Někteří z nich se tuto respirační komplikaci snaží více či méně úspěšně vyřešit jednorázovými respirátory, které lze získat ve výdejně pracovních pomůcek, nebo si kupují respirátory vlastní, které lépe vyhovují každodennímu používání. (Viz příloha - Dokument č.1)

Pracoviště zkoumané pracovní skupiny se nachází vpravo od vstupu do haly, kde zabírá nemalou část vzhledem k rozměrům obráběcích center, na kterých skupina vykonává své povolání. Stojí tak přímo mezi dvěma hlavními vjezdy do haly, které jsou určeny pro příjem a výdej materiálů. Boční stěna haly podél obráběcích center je lemována regály určenými pro skladování materiálu, jež tvoří válcované nebo tažené plechy různých rozměrů. Mezi regály jsou dělníky vybudované malé administrativní prostory za pomoci stolů, židlí a uzamykatelných skříní na pracovní pomůcky a osobní věci. Tyto „ostrůvky“ slouží k přípravě kávy, k občerstvení i nezávazné komunikaci v době oficiálního pracovního klidu i mimo něj.

4. Fungování pracovní skupiny

Hlavní náplní práce všech členů skupiny je obsluha CNC obráběcího stroje a jeho příslušenství. Ten musí být neustále v aktivním výrobním chodu, a proto musí obsluha zajišťovat více výrobních operací současně. Konkrétně jde o přísun materiálů, nastavení parametrů stroje pro obrábění, administrativní podporu a o odchod výrobků na další operace. Nedílnou součástí náplně práce je také řešení aktuálních problémů se strojem a jeho příslušenstvím, které brání plnému výrobnímu provozu. Jde o akce, kde se naplno projeví zkušenosti a osobní strategie v přístupu k těmto problémům.

Skupina se na začátku výzkumu skládala ze tří stálých zaměstnanců, kteří ve firmě pracovali od prvních dnů, kdy se hala otevírala a kdy se zprovoznila obráběcí centra, která jsou určena k vykonávání jejich hlavní pracovní činnosti. Skupina má jediného hlavního přímého nadřízeného (mistra), který oficiálně zodpovídá za chod obou center. Ten zpracovává členům pracovní docházku, na jejímž základě „dělá“ výplaty a v organizační struktuře je odpovědný přímo řediteli haly. Ti se zde za sedm let vystřídali čtyři a my jsme tak zažili mnoho interních i vnějších změn podmínek, které přímo ovlivňovaly chod organizace. *„Člověk by proto neměl studovat organizace samy o sobě jako izolovaný subjekt.“* (Kees van der Wall 2009: 26) Jednalo se především o výše zmíněnou fluktuaci ředitelů doprovázenou také zvýšenou fluktuací zaměstnanců a stále se měnících čtvrtých členů skupiny, kteří doplňovali „ideální stav“ obsazenosti obráběcích center.

Přímo pod ředitele „spadá“ také programátor Honza, který na základě jeho požadavků zpracovává podklady (výkresy zpracované technologickým a konstrukčním oddělením) do programů pro obráběcí centra pro konkrétní výrobu. Tyto programy pak nahrává do počítače, jímž je obráběcí centrum ovládáno. K těmto programům dodává i vytištěné administrativní podklady. Tyto podklady

tvoří jak samotné obráběcí výkresy, tak výkresy jednotlivých dílů. Honza si provozní chod těchto center vzal opravdu za své a jmenoval se „samozvaným vedoucím“ (což je termín nynějšího ředitele haly). Dnes nejenže řídí obě centra co se týče časového harmonogramu a plánování výroby, ale přivzal si k tomu ještě agendu skladu materiálů. Pravidelně také informuje mistra o svém pohledu na kvalitu jednotlivých pracovníků, popřípadě rovnou navrhuje jejich odvolání. Ten toto vše v tichosti toleruje, neboť mu tak odpadá valná část jemu určené řídicí činnosti a on se tak může soustředit především na kontrolu docházky a udržování pořádku na pracovištích. V době, kdy by mohlo dojít ke konfrontaci s výrobním ředitelem, nezapomene nikdy skupině připomenout, že práci nám oficiálně zadává on, i když je to ve skutečnosti Honza. (Viz. Příloha – Diagram č.1. Organizační hierarchický diagram výrobní haly.)

V době začátku výzkumu, v srpnu roku 2013, neměla pracovní skupina žádného pomocníka a skládala se ze tří stálých členů. V polovině měsíce však byla doplněna o dva nové členy. Jednalo se o agenturní zaměstnance. Takový agenturní zaměstnanec je primárně zaměstnán u agentury práce, jejíž služby podnik využívá. Na rozdíl od kmenového zaměstnance zaměstnaného přímo u organizace, nepožívá některé sociální a zaměstnanecké výhody. Jedná se především o příplatky za přesčasové hodiny, placenou dovolenou, ošetřovné či jiné sociální výhody vázané na Zákoník práce. Na začátku září přišel na velké obráběcí centrum ještě Petr. Byl přijat jako kmenový zaměstnanec. V tomto měsíci přišli i tři pomocní pracovníci z přidružených závodů s tím, že „budou do konce roku k dispozici obsluze obou center“ (Honza), a jejich přímým nadřízeným se stal také náš mistr, potažmo Honza. Tato nejasnost v hierarchii se již stala součástí pracovního prostředí skupiny, která ji vnímá jako samozřejmou a která se vždy vyjeví s příchodem nových členů. „Je ironií, že tyto iracionality, které se často zdají být neúmyslné, jsou paradoxní důsledky tzv. ‚racionálních‘ modelů řízení.“ (Ybema, Kamsteeg 2009: 109) Výstižně toto dokládá následující situace.

Rozhovor Honzy se Šimonem:

Honza: „Hele, až to rozebereš, tak mu pomoz (Petrovi) očistit ty rošty.“

Šimon (pomocník): „A ty jsi jako můj mistr, nebo co, že mi říkáš, co mám dělat?“

Honza odchází.

Přichází mistr a říká Šimonovi, že má Petrovi pomoci.

Když Keller popisuje hlavní znaky prekérní formy práce, uvádí jako nejdůležitější fakt rozšíření neplnohodnotných pracovních smluv (Keller 2012: 22). Tito pracovníci jsou v dnešní výrobní organizaci zastoupeni především agenturními zaměstnanci, nebo zde působí jako noví kmenoví zaměstnanci. Ti pak dostávají opakované smlouvy na dobu určitou s tříměsíční zkušební dobou, která tak tvoří polovinu jejich pracovní smlouvy. Ideální scénář takové firmy je ten, že pracovník bude nějakou dobu (v našem kolektivu to byla doba kolem jednoho roku) vykonávat práci jako agenturní zaměstnanec, pak dostane smlouvu jako zaměstnanec kmenový, přičemž po dobu tří měsíců pobírá plat o 20 – 30% nižší než ostatní kmenoví zaměstnanci na téže pozici. Po překonání prvních šesti měsíců poté napjatě očekává, jestli přijde smlouva další. To se zpravidla dozví až v posledním měsíci, nezná v posledním týdnu. O žádném zvyšování platu po dobu těchto smluv nemůže být samozřejmě ani řeč, proto si ho zaměstnanci zvyšují flexibilními požadavky nadřazených po přesčasových hodinách, které se navíc stejně bojí za těchto nejistých podmínek pracovní smlouvy odmítnout. Po pravdě jsem ještě za celou svoji sedmiletou kariéru nezažil, aby se takový agenturní zaměstnanec stal kmenovým zaměstnancem se smlouvou na dobu neurčitou. Na druhou stranu si však také nepamatuji, že by si agenturní zaměstnanec na stejné pozici vydělal stejně nebo méně, než kmenový.

Další vývoj pracovní skupiny během trvajících výzkumu ovlivnilo přijetí nového výrobního ředitele. Ten ihned započal měnit systém hodnocení pracovníků. Ve zkoumané pracovní skupině se konkrétně jednalo o zavedení výkazů práce.

Tento „nástroj“ měl zaznamenat výkon zaměstnanců a určit jejich procentuální plnění výrobních činností. Toto si vzal na starost Honza, který se před skupinou a mistrem zavázal, že se bude „*snažit je objektivizovat, aby se podchytily ty největší výkyvy*“ (Honza). Tato „objektivizace“ znamenala součet koeficientů, kterými Honza násobil a dělil skutečné pracovní časy zaznamenané obsluhou, aby na základě výsledků podal výrobnímu řediteli návrh na přerozdělení jejich finančního ohodnocení. Mezi koeficienty se tak například zařadil koeficient „směnnosti“, kdy noční směna byla natolik zvýhodněna, že členové, kteří tuto směnu nevykonávali, neměli šanci na odměnu v takové výši jako ti, co ji vykonávali. Vyplňování těchto výkazů se stalo součástí práce všech členů skupiny. Noví členové spolu s výkazy práce dostali jak skupinu, tak jednotlivce pod obrovský tlak, který dal možnost naplno projevit osobní strategie a taktiky členů. Nikdo z nich netušil, kolik objemu práce se na obráběcí centra chystá, ani kolik školených zaměstnanců bude firma ještě potřebovat. Proto také nikdo netušil, zda bude příští den ještě zaměstnán.

Naplno se tak mohly začít spřádat sítě neformálních vztahů, které byly podpořeny každodenním „politikařením“ jednotlivých členů. Ti se navzájem přesvědčovali o svých budoucích postupech a jednáních, aby od nich vzápětí ustoupili a podvolili se tak tlaku vyzařujícímu z nadřazených míst. Mohl jsem tak zaznamenat v rozhovoru s Jardou, že výkazy práce psát nebude, pokud za to nedostane „nějakou zvláštní odměnu“. Zaznamenal jsem také v datech z rozhovoru s Oldou, že v sobotu do práce „určitě nejde“, neboť „je ještě hezky“ a on pojedje na ryby. Jarda však psal výkazy bez řečí dál a Olda jel na ryby až v sobotu po práci.

5. Adaptace, strategie, disciplína

Adaptaci a strategie chování jednotlivých členů nemůžeme oddělit od toho, co se děje v širším celospolečenském kontextu. Celá společnost prochází velmi dynamickým vývojem a instituce, jako naše výrobní organizace, stojí v popředí těchto změn. Bauman ve své knize *Individualizovaná společnost* popisuje pocity nejistoty, obavy, úzkosti a rozhořčení, jimiž jedinci trpí zcela osamoceni a které se nestávají společnými ani pro celé skupiny, ani pro společnosti či kultury. „*Solidarita tak ztrácí svůj někdejší status racionální taktiky a dnešní životní strategie se značně liší od té, která vedla ke zrodu dělnické třídy a bojových dělnických organizací.*“ (Bauman 2005: 35) Strategie chování, které můžeme nazvat ekonomické nebo tržní, se řídí zcela podle pragmatických pravidel mezilidských vztahů, kde je vždy ten druhý „*především potencionálním zdrojem libosti*“ (Bauman 2005: 107). V analýze pracovní skupiny jsem toto chování pojmenoval jako „disciplinační“, protože jeho výsledkem bylo vždy právě toto zacházení s kolegy jako zdrojem, který mohl sloužit k získání moci ve skupině, osobních výhod, vytváření „aury nepostradatelnosti“, manipulaci, trestání, nebo naopak dožadování se rovného zacházení a kolektivní podpory.

Další autor, který podporuje tvrzení o ztrátě skupinové solidarity v moderní době, je Keller, který se odvolává na Cingolaniho knihu s příznačným názvem *La précarité (Nejistota)* a konstatuje, že k dalším důsledkům flexibilizace práce patří nefungující pracovní kolektiv, izolace jednotlivých zaměstnanců a prohlubování jejich podřízeného postavení nad jejich nadřízenými (Keller 2012: 96). Ve zkoumané výrobní organizaci jsem často viděl případy osamocených dělníků zahlcených přesčasovými hodinami, na kterých jsou finančně závislí, a toto jsme mohli pozorovat i v „naší“ pracovní skupině, kde jsem nacházel jedince zcela

osamocené, bez jakékoli angažovanosti o prohloubení kolektivních vztahů.

Passmore hovoří o angažovanosti zaměstnanců především v souvislosti s jejich informovaností o směřování výrobních organizací a znalostí konkrétních výsledků a následků jejich práce. Jako další aspekty uvádí "pochopení ekonomických tlaků" zaměstnavatele a dobrý příklad managerů a vedoucích pracovníků (Passmore 2007: 60-64). Ani jednu takovou charakteristiku jsem však nemohl ztotožnit se zkoumanou výrobní organizací. Angažovanost členů naší pracovní skupiny, která se většinou projevovala vykonáváním požadovaných přesčasových hodin, sledovala jejich osobní ekonomické cíle a vždy se našel alespoň jeden člen, který tyto požadavky neplnil. Každý ze členů skupiny v podstatě zažil situaci, kdy se jeho angažované chování nesetkalo s žádným pozitivním ohlasem. Ať už se jednalo o drobné opravy, vylepšení technologického postupu, či jen „dobrý nápad“ z hlediska organizace práce, odměny se vždy rozdělovaly v kanceláři mistra nebo Honzy. U našich členů šlo v tomto případě o „čistou rezignaci“. Passmore na toto téma ve svém výzkumu uvádí: *„Pracovníci v podstatě tvrdí, že vedení se za ně navzdory jejich angažovanému postoji k práci ne vždy poctivě angažuje. Jak uvidíme, něco takového je u manažera, který požaduje angažovanost pracovníků, významným mínusem.“* (ibid: 60)

Základním procesem udržujícím pocit soudržnosti byla adaptace nových členů do neformální skupiny. V kolektivu pracovníků bylo tedy nejdříve nutné „zapadnout“, naučit se a dodržovat morální kodex. Ten se sestával z nepsaných pravidel předávání směn a dodržování pracovních postupů tak, aby nikdo z členů skupiny nemusel vykonávat jakoukoliv práci za někoho jiného. Každá započatá pracovní činnost musela být zkrátka dokončena anebo připravena pro dalšího člena tak, aby on s jejím dokončením neměl žádnou starost. Nedodržení tohoto pravidla bylo vymáháno strategiemi chování, ať už se jednalo o upozorňování na jejich nedostatky či stížnostmi nadřízeným na neplynulý chod centra. Služebně starší toto vědomé nedodržování kodexu využívali k vytvoření a následnému upevnění své nadřazenosti nad nováčky. Ono „zapadnutí“ do kolektivu se

především zvládalo strategiemi chování, jež obsahovaly sebeprezentativní prvky. Tyto prvky však také musely být v souladu s vnitřním kodexem zkoumané skupiny.

Dalším důležitým bodem „zapadnutí“ bylo osamostatnění se v rámci plnění pracovních činností a uplatňování ostatních taktik směřujících dovnitř skupiny, což, podle mého soudu, dokládá i následující rozhovor.

Rozhovor s Vladimírem:

Výzkumník: „Takže se necítíš zatím být v týmu, a co myslíš, že se musí stát, aby ses tam dostal?“

Vladimír: „Tak zatím nic neumím. Furt se musím chodit ptát Jardy, Oldy, nebo tebe na něco a ještě moc nevím, jak to tady chodí.“

Výzkumník: „Takže čím víc budeš samostatnější, tím víc budeš v týmu?“

Vladimír: „Jo, asi jo. Dá se to tak říct.“

Erving Goffman nachází v totální instituci dva zásadní protipóly způsobů adaptace na prostředí a nazývá je „kolonizace“ a „obrácení“. Kolonizací má na mysli přisvojení si obývaného prostředí, ve kterém je chovanec schopen si vybudovat relativně uspokojivou existenci. Obrácením Goffman nazývá procesy zvnitřnění nároků prostředí a personálu, kdy potlačením osobních pohnutek se snaží vyrovnat ideálu výborného chovance (Goffman 1961: 62-3). Hrešanová, která popisuje vstup návštěvníků porodních kurzů do nového prostředí, který je provázen „vštěpováním norem“ a opakovaným „předáváním znalostí“, hovoří o „enkulturaci“ (Hrešanová 2008: 105). Tento antropologický pojem znamená učení se dané kultuře v procesu socializace a postupné stávání se členem příslušné kultury (Jandourek 2001: 73).

Pokud jsme nacházeli způsoby adaptace na nové prostředí u nově přichozích členů, tak z dat získaných během zúčastněného pozorování bylo

patrné, že strategické vědomé chování bylo uplatňováno všemi členy bez rozdílu. Ti, kteří byli ve skupině kratší dobu, se však daleko více zaměřovali na „taktiky chování směřující dovnitř skupiny“, zajišťující přijetí do kolektivu a vybudování si členské osobnosti. Aktivity určené pro řídicí pracovníky a nečleny skupiny prováděli spíše členové, kteří již pobývali ve firmě déle. Nově příchozí se kontaktům s nadřízenými vyhýbali a omezovali je na minimum, stejně jako se členy jiných skupin, o kterých se snažili zjistit informace pouze v rámci skupiny.

Nejvíce se osobní strategie projevovaly v činnostech, které měly vysokou variabilitu a bylo je tedy možné vykonávat různými způsoby (viz. Příloha – Tabulka č.1). Mezi základní způsoby patřila například míra plnění úkolu. Do těchto strategií byla též zahrnuta i samotná prezentace plnění úkolu. Bylo tak možné splnit pouze část úkolu, ale jeho náležitá prezentace jako nadstandardně splněného mohla způsobit jak upevnění pozice, tak možnost sankce pro ostatní členy, či navýšení standardu práce. Tabulku č.2 (viz. Příloha), která by tak mohla "pouze" znázorňovat vztahy ve skupině, musíme interpretovat s vědomím, že členové skupiny jsou si jasně vědomi svého aktivního aktérství. Za „jednoznačnými“ odpověďmi se tak mohou skrývat osobní strategie a taktiky členů, a nebo také „jen“ zkreslující vlivy vykonané osobou výzkumníka, kdy *„respondent může volit odpovědi tak, aby udělal co nejlepší dojem na konkrétní osobu, na tazatele“* (Disman 2002:133).

Proto jsem porovnával tyto „prezentované vztahy“ členů zkoumané skupiny na pracovišti jak mezi sebou, tak s názory zaměstnanců z jiných pracovních skupin (viz. Příloha – Tabulka č.3). Tato data hovoří nejen o umění prezentace vlastní práce, ale lze na ně pohlížet i z hlediska hierarchického postavení, z různých perspektiv a kritérií hodnocení.

Zatímco se členové směrem ven prezentovali jako přepracovaní, s nedostatkem volného času, který je plně naplněn osobními zájmy, v kolektivu skupiny se prezentovali jako „pohodáři“, pro které je práce pouze doplňkovou činností k jejich bohatému osobnímu životu. Výhody získávané mimo skupinu

u nadřízených tím, že si je pracovník schopen tento bohatý život odepřít kvůli splnění pracovních úkolů, se získávaly odlišnou prezentací taktik „proklamujících osobní štěstí“. Goffman například v souvislosti s kontrolou situace uvádí, že *„jednotlivec může takové kontroly dosáhnout tím, že ostatní ovlivní ještě dříve, než nastalou situaci definují“* (Goffman 1999: 12).

Mohlo by se zdát, že kontakty s vedoucími pracovníky jsou omezeny na minimum, kontakt s „významnými“ členy jiných skupin, kteří kontakt s nadřízeným mají, je o to četnější. Dochází tak k paradoxní situaci, kdy všichni o všem ví a všichni dělají, že to neví. Vítězí ten, kdo ovládá „zóny nejistoty“. Croizer sám ve své práci popisuje, že kdo je schopen předvídat jednání jiných osob, získává nad nimi určitou moc (Croizer 1963: 158). Podobně Keller s odkazem na Crozierovi teorie definuje oblasti nejistoty jako takové zóny, *„které předpokládají zvládnutí komunikačních dovedností. Ovládají je ti, kdo jsou schopni kontrolovat průběh informací v té míře, že mohou zpozdit, přefiltrovat či zkomolit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či částí organizace.“* (Keller 1996: 108-9) A stejně tak i pracovníci v organizaci, kterou jsem zkoumal, věděli, že ten z nich, o kterém ostatní neví, co udělá, respektive neví, kam až je schopný zajít ve zveřejnění chyb, postojů, nekonformních názorů a aktivit, jež se neslučují s oficiálními (disciplinačními) pravidly vyhlášenými organizací, má nad nimi určitou moc. V jejich případě všichni zmiňovali v rozhovorech Honzu.

Každý z členů však ještě disponoval svou „osobní zónou nejistoty“, která však byla mnohem pragmatičtější. Jeden z participantů, kterého záměrně nejmenuji, neboť v organizaci stále pracuje, například zpomaloval výrobní časy, aby měl více svého osobního času na své mimopracovní aktivity, nebo se jen chtěl trochu „flákat“. Ten se pak obával finančního postihu nebo zvýšené pozornosti nadřízených. Někdo se zase strachoval z ukončení pracovního poměru, což mohlo být ze strany agenturních pracovníků z hodiny na hodinu. Úkolem mistra pak bylo vhodně vystihnout okamžik a vznést požadavek na provedení práce nad rámec pracovních povinností. Konkrétně šlo ze strany mistra o požadavky na práci

přesčas, požadavky na přeorganizování skladového materiálu, nebo požadavky na splnění nadstandardních administrativních úkolů.

Disciplinační taktiky vzhledem k malému počtu členů skupiny neprobíhají přímo. Členové spolu potřebují vzhledem ke společnému plnění úkolů alespoň „na oko“ vycházet, a proto volí disciplinaci svých členů skrz prostředníky.

Rozhovor s Petrem:

Petr: „Olda teda spíš nadává, na Vladimíra, že dělá pomalu a tak..ale mě spíš přijde Miloš takovej lemplík ..trochu s těma papírama, a tak, ne že by na to sral, ale že si s tím nedělá takovou hlavu a jak mu to přijde pod ruku, tak to tam háže.“

Prostředníkem se tak mohou stát jak nadřízení, tak ostatní členové pracovní skupiny, ale i lidé z okolních pracovních skupin, kteří takového „provinilce“ znají a tím tak zvyšují pravděpodobnost, že se k němu informace dostanou. Zpravidla to však bývají kombinace všech dostupných způsobů a tento nátlak může mít řadu podob. Může se jednat jak o pracovníka, který se ocitl ve zkušební době své pracovní smlouvy, tak o zaměstnance, který se ocitl pod nátlakem svého osobního finančního nedostatku.

6. Umrtnování já a diskulturace v organizaci

Goffman ve své knize *Asylums* popisuje dva klíčové procesy - umrtvování já a diskulturace, které využívám k analýze dvou aspektů chování. Umrtnováním já má na mysli upozadění osobních pocitů a sociálně-psychologických potřeb.

Diskulturaci popisuje jako procesy, které vedou k odstraňování aspektů osobní identity. Přestože Goffman hovoří o prostředí psychiatrických léčeben a situaci chovanců, domnívám se, že tento proces se do jisté míry uplatňuje i ve výrobní organizaci, kterou jsem zkoumal. Konkrétně se s tímto procesem potýkáme tehdy, je-li pracovník donucen dodržovat určitá nařízení a zákazy stanovené formálními pravidly, nebo v situacích „vyjednávání“ s nadřízeným. Toto „vyjednávání“ může probíhat v situaci, kdy se pracovník identifikuje s rolí zaměstnance a s potřebami výrobní společnosti natolik, že prezentuje své vlastní citové zaujetí pro potřeby firmy a potlačí své ego. Děje se tak především za účelem posílení pozice v rámci formální skupiny organizace, což je při nejbližší příležitosti vykompenzováno „shozením“ této angažovanosti, či kvality nadřízeného, v rámci skupiny neformální.

Jsme tak velice často svědky „zainteresovaných“ diskusí nad technickým problémem výroby s nadřízeným pracovníkem, kdy je člen skupiny natolik ztotožněn s cíli organizace, že se nezdráhá vyrazit jak skupinové, tak své osobní „zóny nejistoty“, které do té doby on nebo celá skupina ovládala. *„A protože každý tým se podílí na udržování stability určitých výkladů situace, k čemuž mu slouží i skrývání nebo zlehčování některých skutečností, můžeme očekávat, že účinkující bude svou spikleneckou kariéru prožívat do určité míry tajněstkářsky.“* (Goffman 1999: 104)

Podobné „schéma“ takových situací probíhá i v kanceláři, o čemž jsem měl možnost rozmlouvat přímo s účastníkem takové diskuse. Vedoucí pracovník tam popisoval nedokonalou inteligenci svých podřízených při řešení problému svým

kolegům a my zde tímto máme před sebou obraz společnosti, který na této úrovni připomíná spíše „zkorumpovaný fotbalový zápas“. Vítěz tohoto zápasu je předem známý a jeho šance na výhru se zvyšuje s každým schodem firemní hierarchie. Odměnou mu jsou pak nejen finanční kompenzace, které může přerozdělit v rámci kolektivu svých podřízených, nebo, a to je jev častější, v rámci kolektivu svých kolegů.

V knize *Asylums* Goffman pracuje také s pojmem „diskulturace“, který pro něj představuje procesy odstraňování aspektů osobní identity, jež mohou vést k tomu, že je „dočasně činí neschopné řídit některé funkce každodenního života“ (Goffman 1961: 23). Pro přenesení tohoto pojmu do organizačního prostředí, byť v poněkud modifikované formě, mi pomohl příklad dnes již bývalého kolegy, kterému budu říkat Roman. Jeho osobní život před příchodem do organizace nebyl bohatý, a to jak z důvodu nízkého věku, bydliště u rodičů, tak také z důvodu jeho vleklé nemoci, která ho dle jeho slov „zavřela doma u počítače“ na více než půl roku. Jeho vstup do firmy tedy provázelo bohaté nadšení pro jakoukoliv jinou činnost než „být doma“. Svůj osobní život, což pro něj bylo pár počítačových her, rád obětoval firmě, která právě potřebovala mnoho a mnoho přesčasových hodin. Problém však nastal, když prvotní nápor po několika málo měsících pominul a tento mladý člověk (22 let) nevěděl, co si počít s volným časem. Často jsem od něho slýchal, že neví, co bude dělat. Nebo naopak, že když přišel domů po práci, tak nedělal nic. Řekl mi, že po příchodu z práce spí, a že když se probudí, jde si jen třeba nakoupit a jde znovu spát, protože „brzy ráno vstává“. Trávil také víkendy nakupováním podle akčních letáků, nebo například praním záclon a uklízením svého pokoje u rodičů. Díky přílišnému pracovnímu vytížení zkrátka přišel i o poslední aspekty osobní identity, které jeho životu dávaly do té doby smysl.

Po jeho přeřazení na funkci programátora, nám (dělníkům) okázale dával najevo, že mnohá nařízení na něj již neplatí a stejně jako Goffman nalézá v knize *Asylums* důležitou roli cigaret (Goffman 1961: 248), i zde k takovému okázalostem docházelo právě přes cigarety. Svoji odlišnou identitu v rámci formální organizace

nám Roman zkrátka dával najevo tím, že si již mohl zapálit cigaretu, kdy chtěl, a nezdědka jej bylo možné potkat s cigaretou za uchem, čímž se rozhodl toto privilegium demonstrovat.

7. Dělnická typologie a hodnocení zaměstnanců

Z kategorizace nasbíraných dat během trvání výzkumu ve výrobní organizaci jsem během jejich analýzy dospěl k vytvoření několika ideálně typických konstrukcí dělnického charakteru jednání. Jedná se o konstrukce „kariéristy“, „pracanta“, „kolegy“, „fajera“ a „flinka“. Samotné názvy jsem zvolil tak, aby co nejlépe vystihovaly zásadní strategie chování dělníka ve výrobní organizaci. Nejedná se tedy o žádné přenesení dělnické typologie, ani o aktivně používané výrazy v daném prostředí. Musím však také zdůraznit, že tuto kategorizaci jsem konzultoval s dvěma členy skupiny, s kterými jsme vždy našli za každou z kategorií konkrétního jedince.

Erving Goffman také nabízí několik kategorií pro zachycení člověka v institucionálním světě. Tyto koncepce se pohybují od zjevného popírání všeho, co se kolem jedince děje, přes zpochybňování samotné existence dané instituce. Jedinec si v tomto případě podle Goffmana prostředí buďto „kolonizuje“ a zřídí si v něm „přijatelnou“ existenci, nebo dojde k samotnému „obrácení“, kdy se naopak jedinec snaží jednat v souladu se svojí rolí, kterou mu instituce přiřadila.

Hodnocení zaměstnanců z jejich pohledu i z pohledu managementu uvádí i Passmore, který uvádí četnosti vlastností, které se pojí se statutem dobrého zaměstnance. Passmore uvádí, že na prvním místě této četnostní tabulky je čestnost/poctivost, což byla vlastnost, kterou uváděli jak zaměstnanci, tak management ve formálních rozhovorech (Passmore 2007). Z pohledu Ervinga Goffmana vnímám takové hodnocení zaměstnanců jako „institucionální ceremonii“, která má za úkol připomenout, kdo je kdo (Goffman 1961: 102). Tento „obřad“ hodnocení dává na chvíli zapomenout na týmovou práci a jasně vymezuje rozsah a prostor oficiálních rolí a postavení v zaměstnanecké hierarchii.

„Kariérista“ směřuje většinu svého snažení k získání osobních privilegií a

následného kariérního postupu z dělnické profese. Na základě dat ze zúčastněného pozorování usuzuji, že tohoto cíle lze dosáhnout. Musíme za prvé být empatičtí k potřebám svých nadřízených, a budeme-li k tomu upozorňovat na nedostatky svých kolegů své nadřízené, může se stát, že postupně přebereme část práce nadřízených na sebe. Nadřízení v nás musí najít jak skvělého informátora, který vždy ví, co se na pracovišti děje nebo bude dít, tak také spojence, který vždy „změkčí“ jejich tvrdá rozhodnutí nebo je popřípadě „vezme na sebe“. Takovýto typický jedinec – „kariérista“, časem začne většinou zastávat místo zástupce mistra, kde už je jeho náplní práce pouze tato výše zmíněná podpora pracovní činnosti. Začne se také podílet na zadávání práce kolektivu kolegů. Ocítá se na jakémsi „čekacím místě“, odkud by mohla vést cesta do „vysněné“ kanceláře. Příkladem „kariéristy“ by mohl být například náš bývalý kolega Roman.

Dobry „pracant“ si může být jist, že na něj bude přehrávána náročná práce. Nastoupil se mnou před sedmi lety kolega k jinému obráběcímu stroji, který nikdy za celou tu dobu neporušil žádné nařízení. Působil vždy tiše, až plaše, a svoji práci vždy odváděl s největší možnou mírou pečlivosti a samostatnosti. Dnes si může být téměř jist, že je-li třeba něco opravit po méně pečlivém kolegovi, nebo provést práci se zvláště zvýšenou precizností, jdou nadřízení vždy za tímto dělníkem, aniž by on z toho u nich jakkoli profitoval nebo požíval jakékoliv výhody. Goffman uvádí takový příklad: *„Například dělník v továrně, který začne úderničit a lámat normy, není o nic méně členem týmu než ostatní, přestože jeho výkonnost narušuje dojem tvrdé práce odváděné po celý den, jaký se snaží vyvolat ostatní dělníci. Jako předmět možného přátelství mohou ostatní tohoto dělníka soustavně ignorovat, ale jako hrozbu pro týmový výklad situace ho přehlížet nemohou.“* (Goffman 1999: 86) „Pracant“ proto není v kolektivu dělníků příliš oblíben, neboť jim většinou „kazí normy“, nebo přímo odvádí práci, která byla dříve některým z dělníků označena za neproveditelnou. Požívá však určitého respektu, protože každý by mohl jeho služeb v budoucnu potřebovat.

Rozhovor s Milošem:

Výzkumník: „Jak to snášíš, že jsi furt za nejhoršího?“

Miloš: „Hele...oba víme, jak to je...Jarda tady pálí (rozuměj vyrábí - pozn. autora) přes přestávku a my abysme se z toho...To víš...chce bejt nejlepší.“

Další kategorii označuji jako „kolega“. Ten je sice v kolektivu relativně oblíben (i když pomlouvám se nevyhne nikdo z členů), může si být však jist nepřátelstvím ze strany zástupce mistra, kterému jeho oblíbenost v kolektivu nevyhovuje. Musí tak nezřídka čelit jeho „výpadům“ v podobě stížností na kvalitu či kvantitu práce, na pořádek na pracovišti či na organizační nedostatky, což však může být například více vybraných dnů řádné dovolené mezi vánočními svátky, než jeho kolegové. Za „kolegou“ se chodí „pokecat“ a rozmlouvat s ním o pracovních i soukromých tématech. „Kolega“ je vyhledáván v době přestávek a veřejných debat s nadřízeným, se kterým většinou nemá „špatný vztah“, neboť kvalita jeho práce bývá často nadprůměrná.

„Frajera“, jehož kariéra nebývá dlouhá (což může být zavádějící časový údaj, ale je důležité si uvědomit, že ve velkých byrokraticky řízených organizacích čas, který přináší změnu, plyne velmi pomalu - sám jsem se setkal s délkou pohybující se od půl roku po rok), je většinou ukončena z důvodu porušení formálních pravidel na pracovišti. Tak se můžeme setkat s „frajery“, kteří byli propuštěni z důvodu odmítní poslušnosti nadřízenému, požívání alkoholických či jiných omamných látek nebo krádeží. V kolektivu jsou tyto lidé vesměs oblíbeni, neboť dělají a říkají většinou to, co si dělník, který dbá na setrvání ve své pracovní pozici, pouze myslí. Docházka je pro něj pouze „orientační“, stejně jako kvalita a kvantita odvedené práce. Jeho největší odměnou mu je právě jeho status „fajera“. Tento typ se ve skupině přímo nevyskytoval, pracoval však na vedlejším pracovišti, které

bylo jen několik málo metrů vzdálené. Jeho kariéra skončila s mínusem 90 hodin a vybranou dovolenou na celý rok v srpnu 2013. Přestal chodit do práce, když zjistil, že mistr má dovolenou a už znovu nezačal.

„Flink” se nemůže kvalitou a kvantitou jím odvedené práce s „pracantem” porovnávat. Jeho „přezdívka” nás však může zmást. To, že je „flink”, neznámá, že by odváděl svoji práci nekvalitně či nedodržel termíny dodávek. Jedná se pouze o to, že „flink” balancuje na samotné hranici jak kvantity, tak kvality své odvedené práce a striktně se drží předepsaných norem a neosobních pravidel. *„Z takových pravidel lze snadno vyčíst, co lze považovat za krajní, ještě nepostižitelné, akceptovatelné chování (například nejnižší možný výkon, nejnižší možná disciplína apod.)”* (Keller 1996: 56) Nutno tedy podotknout, že v kombinaci s pečlivou docházkou a dodržováním všech formálních byrokratických nařízení (například kouření ve vyhrazených prostorech, vyplňování administrativních archů či plánů údržby výrobních zařízení a jeřábnických deníků), jde o pracovníky velmi houževnaté, kteří výborně odolávají výkyvům potřeb lidských zdrojů. Nadřízení jsou si pravděpodobně jejich „kvalit” vědomi, bojí se však, že nově příchozími dělníky by nemusel být splněn ani tento „slabý standart”.

Lze shrnout, že tato typologie dělníka ve velké byrokraticky řízené výrobní organizaci nezahrnuje veškeré marginálie, se kterými se lze v reálném světě setkat. Nabízí však přehled, jenž může pomoci dalším výzkumníkům v základní orientaci v prostředí. Organizace sama si však vytváří svoji vlastní typologii. V našem případě určenou na základě vyplnění dotazníkového archu s názvem *Testování odborných znalostí*. Výstupem tohoto „testování” je dvouletý cyklus formálního hodnocení kmenových zaměstnanců.

Na poprvé si Honza vzal toto hodnocení na starost sám, neboť udržoval nadstandardní vztahy s tehdejšími vedením haly. Hodnocení obsahovalo pouze pětibodové hodnocení zaměstnance a slovní vyjádření posuzovatele. Toto hodnocení měl za úkol ohodnocený pracovník podepsat, popřípadě doplnit svým komentářem. Druhé kolo hodnocení, které se uskutečnilo takřka před dvěma lety,

již probíhalo „mnohem sofistikovaněji“ a skládalo se ze dvou dotazníkových archů. Jeden byl vyplňován samotným pracovníkem, který zde hodnotil svou spokojenost v zaměstnání, a druhý arch byl vyplňován bezprostředním nadřízeným, který shrnul své hodnocení v poslední závěrečné tabulce – závěry hodnotitele. Ta se pohybovala na stejné škále jako hodnocení předchozí, tedy jedna až pět. Z dotazníku, který si dovolím hodnotit jako spíše podprůměrný, se dalo vyčíst jasné směřování hodnotitelů do středních hodnot, jež znamenaly konformitu a bezproblémové postoje. Vzdálení se od těchto středních hodnot s sebou přinášelo buď „lehkou genialitu“ spojenou s podáváním nápravných opatření a zlepšovacích návrhů (což se průměrného dělníka ani zdaleka netýká), nebo „těžkou rebelii“, kdy například zaměstnanec mohl vyjádřit sociální situaci na pracovišti jako problematickou. Výsledky hodnocení zaměstnanců se nijak konkrétně v následujícím čase finančně ani organizačně neprojevili. (Viz příloha - Dokument č.2)

8. Akty rezistence

Celý výzkum se odehrává ve výrobní strojírenské organizaci, která čítá několik tisíc zaměstnanců. Majitelé organizace nejsou veřejně známí, a tak není žádnou výjimkou, že zaměstnanci tráví spoustu času tím, že za pomoci různých zdrojů informací, média nevyjímaje, staví mozaiku, pro koho že to vlastně pracují. Smlouvy, které zaměstnanci s organizací sjednávají, obsahují pouze osobní informace, specifikace pracovní pozice (např. jeřábník, vazač), zařazení do platové třídy a dobu trvání pracovní smlouvy. Další informací, kterou zaměstnanec obdrží, je, že ostatní záležitosti jsou upřesněny v kolektivní smlouvě a zákoníkem práce. Je tedy dále na zaměstnanci, aby si zjistil, že jak rozmezí platových tříd, tak kolektivní smlouva společně se zákoníkem práce neplatí tak docela a že je organizací „ohýbána dle potřeb a nálad trhu“. O tom, že kolektivní smlouva je zveřejněna na internetu, ví z dělníků jen málokdo, natož aby ji či zmiňovaný zákoník někdo četl. *„Často zjistíme, že pokud má organizace splnit své základní ideální cíle, bude někdy nutné na čas obejít jiné ideály této organizace, a přitom udržovat dojem, že tyto ideály nadále platí.“* (Goffman 1999: 46)

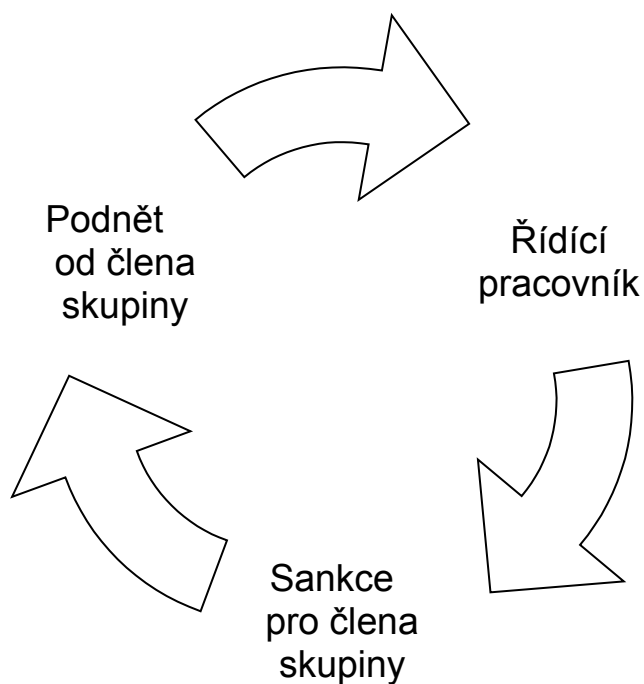
Pracovně právní problémy se konzultují s vedoucím odborové organizace, jež sídlí v hlavní administrativní budově spolu s vedením. Mezi dělníky je příslušná odborová organizace nazývána jako „cestovní kancelář“, protože čas od času naplánuje výlet za nákupy do některé z „lákavých lokalit“. Dnešní dělník výrobní organizace dobře ví, že sociální a ekonomická propast je mu blíž, než by chtěl, zatímco sociální a ekonomické jistoty jsou v nedohlednu. *„Dělníci stále častěji vnímají své vlastní postavení jako neúspěch. Tradiční formy dělnické solidarity ustupují a ponechávají jednotlivce stále izolovanější a vázané zcela středostavovsky pouze na jejich nukleární rodiny.“* (Keller 2012: 92)

Nových pracovních úkolů a nároků na kvalitu i kvantitu objemu práce se na skupinu valilo tolik, že to nebyla schopna unést. Zavalení povinnostmi bez dostatečného odpočinku mezi jednotlivými pracovními dny se někteří členové začali uchýlovat ke stížnostem nadřazeným na své kolegy, neboť u nich kvalita práce a „péče o pracovní prostředí“ se zhoršovala na úkor kvantity. Mnozí z nich zvolili raději příležitost k odpočinku, než aby dělali práce, které podle nich „nijak neovlivňovaly výrobu“. Jednalo se především o úklid pracoviště a zajištění dostatečného předstihu přípravy materiálů pro výrobu. Nutno podotknout, že valná většina členů z řad nováčků „prostě nestíhala tempo“ služebně starších kolegů, kteří si hlídali kvantitu odvedené práce a sami ji požadovali i od ostatních. Přesčasy o sobotách a nedělích, noční směny a neustálé zvyšování produkce mistr výroby, potažmo Honza legitimizoval slovy: „Vždyť to máte zaplacený!“ (Honza). Přímý nadřazený i „samozvaný vůdce“ Honza skupinu „zásobovali dobrými skutky“.

Honza: „Když by někdo chtěl, můžete se domluvit a jít v sobotu i na odpolední, nebo jestli půjdete i v neděli, třeba na dvanáctku...jak chcete...“

Pro Honzu to byla služba pro nás, dobrá nabídka, jak si přivydělat. Sám si nechával dovolenou proplácet a měl desítky přesčasových hodin, které trávil kontrolou plynulého chodu obou center. Zásoboval skupinu požadavky na zvýšený pracovní výkon a pracovní docházku, které obojí podléhalo dvojnásobné kontrole (výkazy práce a osobní dohled). Neustálé nátlaky na překračování už tak překračovaných hodinových norem byly však také vedeny samotnými členy směrem zdola. Což je znázorněno v Diagramu č.2.

Diagram č.2. Disciplinační taktiky vedené směrem zdola od členů skupiny.



Akty rezistence členů vůči disciplinační moci formální organizace a neformální skupiny jsem rozdělil na dvě základní analytické skupiny, a to na aktivní a pasivní nebo, jinak řečeno, vědomé a nevědomé, neboli zamýšlené a nezamýšlené. Vědomými činnostmi jsem měl především na mysli všechny činnosti, které jsou nám nadřízeným neustále připomínány jako zakázané.

Mezi zamýšlené činnosti jsem zařadil různé porušování kodexu organizace jako je například čtení nepracovních textů v pracovní době, prokrastinace, do které spadá nezávazné klábosení (většinou nadávání) o struktuře organizace či jiných zaměstnancích nebo nadřízených, kouření cigaret a nebo také konzumace zakázaných látek. Většinou se jednalo o marihuanu či alkohol, ve výjimečných případech o pervitin. Dále šlo o využívání pracovní doby k soukromým účelům. Ať už se jednalo o výše zmíněnou „domácí výrobu“, či jinou podporu osobních

potřeb (např. čtení časopisů, hraní her či vázání mušek pro rybaření), nebo o naplnění hygienických požadavků v pracovní době. Konkrétně se jednalo o sprchování, čištění zubů, stříhání nehtů a holení, které probíhalo v rámci pracovní doby. Tento jev, který jsem zaznamenal v datech ze zúčastněného pozorování, také dobře ilustruje například rozhovor s Milošem.

Rozhovor s Milošem:

Výzkumník: „Ty se tady holíš?“

Miloš: „Ty ne?“

Výzkumník: „To by mě fakt nenapadlo.“

Miloš: „Hele, máš to placený a ještě to po sobě nemusíš uklízet ... (smích).“

Dalším takovým aktem rezistence proti neustálé kontrole využívání pracovní doby bylo natahování skutečné doby stroje potřebné k výrobě. Pracovník měl k dispozici plán výroby pro určitou zakázku, která byla již předurčena normovačem, tedy pracovníkem z technologického úseku organizace, který neměl o praktických výkonech stroje dostatečné informace a pracoval s časy a normami, jež obdržel od Honzy v době, kdy normování probíhalo. Neznamenal to však, že by byl Honza v té době zaměstnancům nějak nakloněn. Sledoval tím vlastní cíle a kariérní ambice, které chtěl naplnit nadstandardním vedením center, zvyšováním výkonu a překračováním hodinových norem. V této době se totiž také aktivně ucházel o místo vedoucího pracovníka obráběcích center, přičemž marně hledal podporu u členů pracovní skupiny. Nepřekvapí tedy, že v době normování byly stroje nastaveny na pomalejší výkon, aby naše výrobní středisko s přehledem dosahovalo požadovaných sto procent normy pro plnění výroby. (Na některých materiálech jsme dokonce dosahovali hodnot kolem 150%.) To se samozřejmě líbilo i vedení haly a do časových přebytků schovávalo různé opravy a

nadstandardní práce, které se „čas od času“ vyskytly. Proto, když výrobní ředitel zavedl na pracovišti výroby ony výkazy práce, očekávalo se vysoké plnění kontrolované Honzou. Ani on sám však přesně nevěděl, nakolik se skutečné časy lišily od těch znormovaných, a tak si jednotliví členové přidávali „volné minuty“, které zapisovali do výkazu práce jako skutečné. Uspořený čas potom pracovníci využívali každý podle svého uvážení. Zatímco jeden si tak udržoval pracovní dobu ve „vláčnějším“ tempu, druhý tento čas využíval k ranní kávě, nebo naopak k ukončení směny o „nějakou tu minutu“ dříve. Pracovní výkazy, do kterých participanti zapisovali vše, včetně oficiálních přestávek, po minutách a které (údajně) sloužily vedení výroby ke kontrole využívání pracovní doby a minimalizaci prostojů ve výrobě, se tak staly hlavním prostředkem jednotlivých členů k jejich legitimizaci.

Čas strávený o oficiálně stanovených přestávkách v prostorách haly probíhal zcela v kolejích konformity a zaměstnanci si vybalovali a konzumovali své svačiny. Mimo výrobní halu se však kouřily cigarety na zakázaných místech společně s marihuanou. Rozebírali se postoje a prohřešky vůči kodexu a „nadávalo se“ na nadřízené i na celou organizaci.

Vycházím-li s premisy samotného pojmu rezistence konceptualizovaného v teoretické kapitole, musím zde mezi nezamýšlené akty rezistence členů proti formálním i neformálním formám disciplinace zařadit také nedostatečnou odbornost a praxi. Tato komplikace může způsobovat mnohé promarněné minuty a hodiny práce obráběcího centra, které tak zůstane zcela nevyužito.

Jednou jsem například přišel do práce po Vladimírovi, který mi popsal na papír chybu stroje, jež se mu objevila krátce po zahájení směny. Protože však netušil, jak ji má vyřešit, neboť se tato chyba během školení nevyskytla, vypnul stroj a odešel domů. Tím chci naznačit, že tato nedostatečná odbornost byla zcela zaviněna především nedostatečnou dobou určenou na zapracování zaměstnance. Ani zdaleka se neblížila formální délce tří měsíců a pohybovala se spíše v rozmezí dvou až tří týdnů. V tomto časovém horizontu se sice dalo zvládnout naučit se

základní ovládání výrobního stroje, přidruženou administrativu a směr toku výrobního materiálu, na odstraňování mechanických závad a elektronických a softwarových chyb systému byl však tento čas většinou nedostatečný. Nově příchozí zaměstnanec musel být nejen zběhlý ve strojírenské výrobě a práci s počítačem, ale musel mít i notnou dávku štěstí, aby se v průběhu jeho „zaškolovací doby“ projevilo co nejvíce závad a on tak měl možnost vidět jejich praktické odstraňování.

9. Závěr

Závěry tohoto výzkumu lze shrnout do tří základních témat. Adaptace nově příchozích členů do kolektivu pracovní skupiny, strategie a taktiky jednání pro zvládnání situací jedince jako člena skupiny, které blíže rozebírám v příslušné kapitole, a akty rezistence, jimž věnuji kapitolu samostatnou. Tyto tři základní témata jsem ještě obohatil o další vhled na fungování výrobní organizace o vybrané koncepce Ervinga Goffmana, které poukazují na analogie výkladu situace ve výzkumném terénu. Pro obecnější pohled čtenáře také předkládám typologii zaměstnance v dělnickém prostředí a v příslušné kapitole, která se zabývá také hodnocením zaměstnance, popisují pět ideálně typických konstrukcí.

Adaptace nově příchozích členů byly zaměřeny na zvládnutí morálního kodexu skupiny a pracovních povinností, což mělo zaručit stát se právoplatnými členy skupiny. Ve shodě s Mayem jsme tak mohli pozorovat důležitost tohoto aktu „stávání se“ součástí sociální skupiny. To také souhlasilo s výsledky Mayovy skupiny výzkumníků, že zaměstnanci vytvořili neformální sociální skupinu uvnitř formální organizace, která s ní nespolupracuje, a že tedy nezáleží na formálních rolích, které mají zaměstnanci přidělené, ale na nových rolích získaných uvnitř neformální skupiny (Homans 2003: 85-96). Důležité pro zaměstnance bylo stát se členy sociální skupiny uvnitř organizace a „kolonizovat“ prostředí organizace technické.

Teprve s kolektivní (ne)podporou, vyjadřovanou „směrem ven“ (ne)plynulým chodem a „směrem dovnitř“ (ne)pozitivní komunikací členů vyjadřujících (ne)souhlas s akcemi dotyčného docházelo k toku informací směrem k nadřízeným. Ti tak získávali informace jak o celkovém chodu pracovního kolektivu, tak o jednotlivých pracovních i mimopracovních „výkonech“ členů skupiny. Již téměř sto let starý požadavek Eltona Maya na zvýšenou sociální empatii

vedoucích pracovníků tak znovu nabírá na aktuálnosti.

Strategie a taktiky chování pro zvládnání situací členy kolektivu zobrazené v Tabulce č.1 popsaly jednotlivé akce a přiřadily je ke směru jejich působení. Členové skupiny jednali vždy instrumentálně s nějakým účelem a s nějakým cílem. Výjimku netvořilo ani plnění pracovních úkolů. Byli jsme tak svědky ostentativně a hlučně vykonávaného pracovního úkolu i jeho plnění se zaměřením spíše na spolupráci než prezentaci. V souladu s Kellerem bychom se nyní mohli ptát, jaký je vztah jednotlivých členů k organizaci? Jak oni sami vidí svou budoucnost? Je jejich osobní budoucnost svázána s organizací?

Místem, kde se naplno projeví osobnostní rysy jednotlivých členů skupiny, kde členové mohli být opravdu sami sebou, byly akty rezistence. Ty se pohybovaly na škále od veřejného porušování morálního kodexu organizace po tiché čtení časopisů pod stolem. Od „bezvládného nicnedělání“ a „bezvýznamného klábosení“ po plné využívání pracovní doby k osobním účelům. Mohli jsme tak být svědky toho, kdy si jeden z členů luštil křížovky, zatímco druhý se odešel holit. Tuto bizarní situaci umocňovalo nejen to, že vše probíhalo v pracovní době, ale i to, že zatímco kolega luštící křížovku pod stolem tajně kouřil cigaretu, kolega, jež se šel oholit, se ještě vzpomínal na právě dokouřeného jointu marihuany.

Domnívám se, že každé z těchto témat by si zasloužilo samostatný výzkumný projekt a také více času stráveného jak samotným sběrem dat, tak následnou analýzou jevů. Nepochybně by triangulaci dat a závěrů přispěl také pohled výzkumníka, který by vše nenazíral z pohledu „úplného účastníka“. Pominu-li však jistá časová a metodologická omezení práce, myslím si, že práce může být přínosem jak pro výrobní, tak i nevýrobní organizace a instituce, které se mohou inspirovat tím, že je nejen důležité mít stanovené hierarchické hranice, ale je i důležité mít stanovené systémy kontroly, které by tyto hranice dozíraly. Ve zkoumané organizaci jsem totiž našel analogie mezi chováním nadřízených a podřízených pracovníků, jejichž směr působení je bezpochyby

shora. A přejdu-li ještě o další úrovně zobecnění výše, nemohu se ani pozastavovat nad tím, že tomu tak je.

10. Literatura

- Alvesson, Mats. 2009. „At-home ethnography: Struggling with closeness and closure.“ Pp. 156-174 in Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, Frans Kamsteeg (eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.
- Bauman, Zygmunt. 2005. *Individualizovaná společnost*. Praha: Mladá Fronta.
- Bendix, Reinhard, Lloyd Fisher H. 1949. „The Perspectives of Elton Mayo.“ *The Review of Economics and Statistics* [online] 31(4) [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z : <<http://www.jstor.org/stable/1928657>>.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and research design. Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Crozier, Michel. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Disman, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Foucault, Michel. 2000. *Dohlížet a trestat*. Praha: Dauphin.
- Foucault, Michel. 2003. *Užívání slasti: Dějiny Sexuality II*. Praha: Hermann a synové.
- Goffman, Erving. 1961. *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Goffman, Erving. 1999. *Všichni hrajeme divadlo. Sebe prezentace v každodenním životě*. Praha: Nakladatelství studia Ypsilon.
- Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

- Hollander, A. Jocelyn, Rachel Einwohner L. 2004. „Conceptualizing Resistance.“ *Sociological Forum* [online] 19 (4) [cit. 14. 12. 2013]. Dostupné z : <<http://www.jstor.org/stable/4148828>>.
- Homans, George C. 2003. „The Hawthorne experiments.“ Pp. 85-96 in Michael Handel J. (ed.). *The sociology of organizations. Classic, contemporary, and critical readings*. Thousand Oaks: SAGE.
- Jandourek, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
- Keller, Jan. 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Keller, Jan. 2012. *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Langmeierová, Dana. 1967. „Vliv mezilidských vztahů v malých pracovních skupinách na pracovní produktivitu a negativní pracovní projevy.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 3 (5): 551-561.
- Mareš, Petr. 2004. „Od práce emancipující k práci mizející.“ *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* 40 (1-2): 37-48.
- Mayerová, Marie, Jiří Růžička. 2010. *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Merton, Robert K. 2007. *Studie ze sociologické teorie*. Praha: Slon.
- Morean, Brian. 2009. „From participant observation to observant participation.“ Pp. 139-155 in Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, Frans Kamsteeg (eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.
- Nový, Ivan, Alois Surynek (ed.). 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- O'Connor, Ellen S. 1999. „The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School.“ *The Academy of Management Review* [online] 24(1) [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z : <<http://www.jstor.org/stable/259040>>.

- Passmore, Ben. 2007. „Legitimita, angažovanost a vytváření sociálního kapitálu na českém pracovišti v období pozdní transformace.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 43 (1): 49-68.
- Schwartz-Shea, Peregrine, Dvora Yanow. 2009. „Reading and writing as method: In search of trustworthy texts.“ Pp. 56-82 in Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, Frans Kamsteeg (eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.
- Tracy, Sarah. 2010. „Qualitative Quality: Eight „Big-Tent“ Criteria for Excellent Qualitative Research.“ *Qualitative Inquiry* 20(10): 1-15.
- van der Waal, Kees. 2009. „Getting going: Organizing ethnographic fieldwork.“ Pp. 23-29 in Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, Frans Kamsteeg (eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.
- Vallas, Steven P. 2003. „The Adventures of Managerial Hegemony: Teamwork, Ideology, and Worker Resistance.“ *Social Problems* [online] 50(2) [cit. 22. 11. 2014] . Dostupné z : <<http://www.jstor.org/stable/10.1525/sp.2003.50.2.204>>.
- Vašát, Petr. 2012. „Mezi rezistencí a adaptací: Každodenní praxe třídy nejchudších.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 48 (2): 247-282.
- Weiner, Bedřich. 1968. „Formální a neformální organizace.“ *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 4 (2): 184-191.
- Ybema, Sierk, Frans Kamsteeg. 2009. „Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography.“ Pp. 101-119 in Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels, Frans Kamsteeg (eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage.

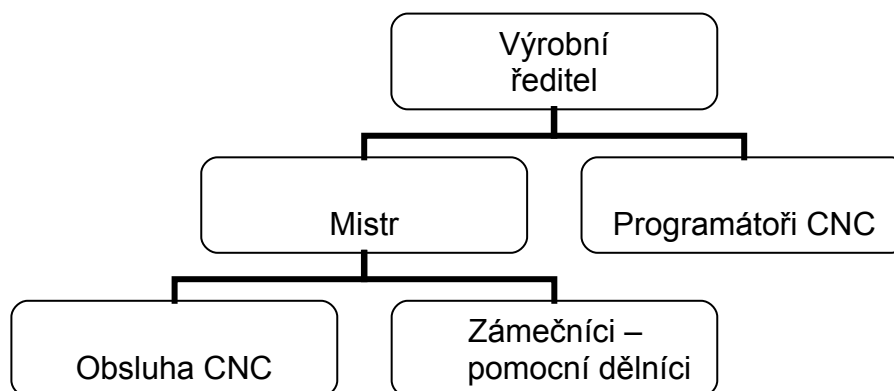
11. Resumé

This Bachelor thesis focused on the functioning of the working groups in the manufacturing organization. Its aim was to describe the behavior strategies of the working group members on the background of hierarchical organization, organizational structures and working environment. This study builds on ethnographic approach employing participant observation and qualitative in-depth interviews with workers in manufacturing organization as main research methods. This study aims to contribute to the sociology of organizations. This work describes the culture and morality imposed on the working group, and focuses on ways of adaptation, negotiation and copying strategies of individuals as members of the manufacturing working group. I am inspired by work of Erving Goffman who focuses on acts of resistance of individual members of the working group.

12. Příloha

Diagram č.1. Organizační hierarchický diagram výrobní haly.

Členové pozorované skupiny spadají pod „Obsluha CNC“.



Tabulka č.1. Strategie členů pro zvládnání situací.

Souhrn hlavních vědomých taktik (strategií) uplatňovaných členy skupiny, které jsou rozdělené podle jejich účelného směřování.

Taktiky směřující ven	Taktiky směřující dovnitř
Ostentativní práce	Intimní informace
Upozorňování na nedostatky kolegů	Upozorňování na nedostatky kolegů
Informovanost nadřízených	Samostatné řešení problémů
Stížnosti na neplynulý chod	Ne/dodržování kodexu skupiny
Proklamace osobních problémů	Proklamace osobního štěstí
Nadávání na nadřízené	Nadávání na nadřízené
Ostentativní porušování zákazů	Ostentativní porušování zákazů

Tabulka č.2. Rozložení vztahů na pracovišti.

V tomto ohledu jsem také zařadil některé poznatky z práce Langmeierové a použil otázky, které „se týkají buď sociálně emoční oblasti (typickou otázkou pak bývá: ‚Koho byste si vybral za přítele?‘), nebo oblasti úkolu (a potom obvykle otázka zní: ‚Koho byste si nejrady vybral ke spolupráci?‘)“ (Langmeierová 1967: 551).

	Koho by sis vybral ke spolupráci?	Koho by sis vybral za přítele?
Jarda	Petra	Miloše
Petr	Vítka	Vítka
Miloš	Jardu	Jardu
Olda	Vítka	Vítka
Vladimír	Vítka	Vítka
Vítek	Jardu	Jardu

Tabulka č.3. Hodnocení členů skupiny jinými zaměstnanci.

Hodnocení zaměstnanců, kteří se dostávají se členy zkoumané pracovní skupiny do kontaktu, ať už prostorově (sdílejí stejný prostor - např. skladníci) či funkčně (plní navazující pracovní operace). Cílem otázek bylo zjistit, jak se podle jejich mínění staví jednotliví členové k daným proměnným. Hodnocení probíhalo na škále výborně - nedostatečně.

Jak se staví k...	práci	přátelství	nadřízeným
Jarda	výborně	výborně	chvalitebně
Petr	výborně	výborně	chvalitebně
Miloš	dobře	chvalitebně	dobře
Olda	výborně	dobře	výborně
Vladimír	chvalitebně	výborně	chvalitebně
Vítek	chvalitebně	výborně	chvalitebně

Dokument č.1

Fotografie zobrazuje soukromý respirátor určený pro každodenní používání zakoupený zaměstnancem a respirátor nabízený zaměstnavatelem (dole).



Dokument č.2.

Hodnocení kmenových zaměstnanců s názvem Testování odborných znalostí - Závěry hodnotitele. Pod tímto závěrem je kolonka pro vyjádření souhlasu či nesouhlasu zaměstnance.

cíle splněny částečně
 cíle nesplněny
 cíle v předchozím období nestanoveny

Závěry hodnotitele:

TOP STAR – excelentní zaměstnanec
 NADPRŮMĚR – zaměstnanec s nadprůměrným potenciálem
 PRŮMĚR – průměrný zaměstnanec
 PODPRŮMĚR – zaměstnanec s podprůměrným výkonem nebo potenciálem
 NEDOSTATEČNÝ – zaměstnanec s nízkým výkonem nebo potenciálem

Souhlas s hodnocením nadřízeného:

SOUHLASÍM

Hodnocení Testování

Testování odborných znalostí: 26-bře-13 16:32