

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Hierarchie a vztahy ve firmě

Koubová Andrea

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Koubová**  
Osobní číslo: **H14181**  
Studijní program: **B6703 Sociologie**  
Studijní obor: **Sociální antropologie**  
Název tématu: **Hierarchie a vztahy ve firmě**  
Zadávací katedra: **Katedra sociálních věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem sociální hierarchie na formální a neformální vztahy zaměstnanců středního východočeského podniku zabývajícím se zpracováním cukrové řepy. Řeší, zda se tyto vztahy projevují v pracovním procesu a pracovních podmínkách. Hlavní výzkumné otázky jsou: Do jaké míry jsou formální a neformální vztahy ve firmě ovlivňovány sociální hierarchií? Jaký mají pracovní konflikty vliv na běžný život zaměstnance? Výzkum mapuje problematiku komunikačních konfliktů na pracovišti, jejich důsledky a řešení. Práce je založena na intenzivním terénním výzkumu, rozhovorech a bývalými zaměstnanci, jejichž výpovědi srovnává s výpověďmi současných zaměstnanců z mezigenerační perspektivy. Teoretické zázemí jí poskytuje antropologie práce a antropologie organizace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Burawoy, M. 1998. The extended case method, *Sociological theory* 16 (2): 4-33. Berkeley: University of California
- Caulkins, D. D., Jordan, A. T. (eds.) 2013. *A Companion to Organizational Anthropology*. John Wiley & Sons.
- Cross, J. 2012. Technological intimacy: Re-engaging with gender and technology in the global factory, *Ethnography* 13 (2): 119-143. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Dunn, E. C. 2004. *Privatizing Poland: Baby food, big business, and the remaking of labor*. Cornell University Press.
- Keller J. 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Křivohlavý, J. 2008. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál.
- Šimek, D. 1997. *Sociologie práce*. Olomouc: Nakladatelství Univerzity Palackého.
- Šimek, D. 1995. Práce jinak? Poznámky k sociálním souvislostem práce, *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 31 (3): 291-304. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
- Vinopal, J. 2011. Indikátor subjektivní kvality pracovního života, *Sociologický časopis / Czech Sociological Review* 47 (5): 937-966. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Hana Synková, Ph.D.**  
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**

  
prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.  
děkan

L.S.  


  
PhDr. Adam Horálek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Rohenicích dne 27.6.2017

Andrea Koubová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí práce paní PhDr. Haně Synkové, Ph.D. za její cenné rady, za čas, který mi věnovala při konzultacích, ochotu a veškerou pomoc při vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu při psaní této práce.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem sociální hierarchie na formální a neformální vztahy zaměstnanců východočeského potravinářského podniku. Řeší, zda se tyto vztahy projevují v pracovním procesu a pracovních podmínkách. Hlavní výzkumné otázky jsou: Do jaké míry jsou formální a neformální vztahy ve firmě ovlivňovány sociální hierarchií? Jaký mají pracovní konflikty vliv na běžný život zaměstnance? Výzkum mapuje problematiku komunikačních konfliktů na pracovišti, jejich důsledky a řešení. Práce je založena na intenzivním terénním výzkumu, rozhovorech s bývalými zaměstnanci, jejichž výpovědi srovnává s výpověďmi současných zaměstnanců.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

antropologie práce, konflikty, pracovní vztahy, továrna, vesnice

## **TITLE**

Hierarchy and relations in the company

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the influence of the social hierarchy on formal and informal relations of employees of the middle east – Bohemian food industrial factory. It solves whether these relationships manifest themselves in the working process and working conditions. The main research questions are: To what extent are formal and informal relationships in the company influenced by the social hierarchy? What are the working conflicts affecting the employee's daily life? The research maps the issues of communication conflicts at the workplace, their consequences and solutions. The work is based on intensive field research, interviews with former employees whose testimony compares with the testimonies of current employees.

## **KEY WORDS**

Anthropology of work, conflicts, working relationships, factory, village

# Obsah

Úvod.....	8
<b>1. Metodologie.....</b>	<b>10</b>
1.1. Formulování výzkumné otázky.....	11
1.2. Etika.....	11
1.3. Terénní poznámky.....	11
<b>2. Hlavní informanti.....</b>	<b>13</b>
2.1. p. Kateřina.....	14
2.2. p. Karolína.....	14
2.3. p. Sabina.....	15
2.4. p. Karel.....	16
<b>3. Charakteristika obce.....</b>	<b>18</b>
3.1. Vliv továrny na zaměstnanost v obci.....	19
3.2. Participace zaměstnanců na dění v obci.....	22
3.3. Vnímání mocenské stratifikace.....	23
<b>4. Konflikty.....</b>	<b>25</b>
4.1. Druhy konfliktů.....	25
<b>5. Řešení konfliktů.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Profil společnosti.....</b>	<b>28</b>
6.1. Továrna a vliv jejího umístění na místní kolorit .....	28
6.2. Historie továrny.....	29
6.3. Současný provoz.....	31
6.4. Kampaň.....	33
<b>7. Organizace a hierarchie.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Závěr.....</b>	<b>37</b>



<b>9. Bibliografie.....</b>	<b>39</b>
-----------------------------	-----------

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá konflikty v pracovním prostředí, kde většinu pracovního týmu tvoří místní obyvatelé. První kapitola zdůvodňuje výběr výzkumných metod, sběr dat a výběr hlavních informantů, jejichž osobní charakteristiku popisuje kapitola druhá. Třetí kapitola se věnuje popisu obce, v níž se továrna nachází a dává ji do spojitosti s továrnou skrze tematiku participace jejich zaměstnanců na dění v obci, zaměstnávání místních obyvatel a vnímání mocenské stratifikace. Odpovídám v ní na výzkumnou otázku: Do jaké míry jsou formální a neformální vztahy ve firmě ovlivňovány sociální hierarchií? Čtvrtá kapitola se soustředí na teoretické uchopení konfliktů, jejich druhy a možné způsoby řešení. Dále v ní rozebírám vlivy pracovních konfliktů na neformální i formální vztahy jedinců ve vymezené skupině zaměstnanců továrny. Na tyto situace je nutné se zaměřit hlavně v pracovním procesu, kde nejednáme s kolegy, podřízenými nebo nadřízenými kvůli sympatiím nebo antipatiím, ale proto, že je nutné s nimi spolupracovat a komunikovat v rámci pracovního úkolu i mimo něj.

Inspirací pro výběr tématu této bakalářské práce byla má osobní zainteresovanost a pozorování hierarchie a vztahů v továrně, která sídlí v blízkosti mého bydliště, a kde je zaměstnáno vysoké procento obyvatel této obce. Prakticky od dětství přicházím do styku s lidmi, kteří jsou v továrně buď zaměstnaní, nebo se k dění okolo továrny jakkoli vyjadřují právě proto, že se nachází v jejich bezprostřední blízkosti.

Cílem mé bakalářské práce je tedy zjistit, jak se projevují neformální vztahy v pracovním procesu a zda ovlivňují i sociální hierarchii ve firmě. Touto otázkou se chci zabývat právě proto, že naprostá většina zaměstnanců je z řad místních obyvatel. Zajímá mne, zda jejich neformální vztahy ovlivňují pracovní prostředí a způsoby, jak mezi sebou

komunikují a spolupracují na formální úrovni v práci. Ve svém výzkumu mapují problematiku komunikačních konfliktů na pracovišti a jejich důsledky na neformální vztahy mezi zaměstnanci.

Všechny obyvatele naší obce spojuje výhled na masivní ocelový kolos, zastiňující i věž místního kostela. Většinu rodičů mých bývalých spolužáků, stejně tak jako ty mé, zaměstnává továrna. Na základní škole jsem začala detailněji vnímat vztahy ve vesnici. Ať už to bylo díky učitelce, u které jsem se poprvé setkala s negativním postojem k továrně, nebo díky jiné učitelce, která vedla dětský pěvecký sbor, který je tímto koncernem sponzorován. Právě na základní škole jsem začala pozorovat první konflikty kvůli továrně, která vždy byla vděčným tématem k diskuzi místních. Vezměme v potaz například některé rodiče, kteří podávali stížnosti na přetěžovaná nákladní auta, bezohledné řidiče, zápach, popílek ze spalin, rozbité silnice a další nespočet věcí spojených se sezónním provozem továrny, která je v továrnickém slangu nazývána „kampaní“.

V mých očích byla továrna vždy státem ve státě, ocelovým světem uprostřed vesnice, který si žije svým vlastním životem, přestože její zaměstnanci byli a jsou nedílnou součástí života v obci, navzdory některým negativním postojům vůči provozním vlivům spojeným se sezónním provozem továrny. Ve druhé kapitole charakterizuji obec, abych čtenáři přiblížila chod vesnice ve spojení s průmyslovou výrobou. Atmosféra ve vesnici je přesto přátelská a vždy se tam ráda vracím. Uvědomuji si svůj kladný vztah ke zkoumanému prostředí, ve kterém jsem jako dítě vyrůstala a kde žijí moji rodiče. Pevně ovšem věřím, že věrně zachytím i kritiky a negativní zkušenosti svých informantů.

Pro svou práci jsem si vybrala čtyři hlavní informanty. Jedná se o stálé zaměstnance s dlouholetým působením v továrně, kteří mi poskytli mnoho cenných poznatků ohledně každodenního života v továrně a mimo ní.

# 1. Metodologie

Nyní představím vybranou formu výzkumu. Výzkum byl kvalitativního charakteru, jehož průběh popisuje Hendl: „*Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle banální nebo normální, reflektují každodennost jedinců, skupin, společností nebo organizací*“ (Hendl 2016: 47).

První etapa mého výzkumu probíhala od července 2016 do prosince 2016, kdy jsem v továrně vypomáhala jako brigádnice v provozu. Pracovala jsem tehdy na dvou pracovištích, konkrétně jako pomocnice v administrativě a v provozu na expedici. Měla jsem tak možnost poznat širší skupinu zaměstnanců a získat cenný nadhled nad interpersonálními konflikty. Se souhlasem vedení společnosti jsem se zde jako tichá pozorovatelka pohybovala ještě od prosince do února roku 2017. Výhodou mi byly i dříve nabyté znalosti o zkoumaném prostředí. V této druhé etapě jsem se zároveň účastnila kulturních akcí pořádaných továrnou, společenských akcí pod záštitou zaměstnanců a jejich soukromých akcí.

Při svém bádání jsem komunikovala především se svými čtyřmi hlavními informátory. Každý z nich pracuje v jiné výrobní části a zároveň jsou různě angažovaní na dění v obci. Během terénního výzkumu jsem se ovšem setkala i s mnoha dalšími informanty, jejichž výpovědi jsem použila pro porovnání s výpověďmi informantů hlavních a pro ověření získaných dat. Výzkum probíhal formou zúčastněného pozorování, během kterého jsem nahodile pokládala otázky, které korespondovaly s nastalou situací a vztahovaly se k výzkumné otázce.

## **1.1. Formulování výzkumné otázky**

Výzkumné otázky jsou podle Strause a Corbinové takové otázky, jež vymezují hranice toho, co chceme zjistit. Tyto otázky jsou podle nich důležité pro to, aby výzkumník mohl danou problematiku uchopit konkrétněji a aby umožnily výzkumníkovi uchopit výzkumný problém tak, aby bylo možné ho zkoumat. Výzkumných otázek může být několik, je však důležité si otázku položit tak, abychom přesně definovali, co budeme zkoumat a jak to chceme zjistit. (Straus, Corbinová 1999:24)

Stanovení výzkumné otázky a cíle výzkumu je pro celý výzkum stěžejní. Pro svou práci jsem si již na začátku stanovila dvě výzkumné otázky: Do jaké míry jsou formální a neformální vztahy ve firmě ovlivňovány sociální hierarchií? Jaký mají pracovní konflikty vliv na běžný život zaměstnance?

## **1.2. Etika**

Všichni informanti mi poskytli informovaný souhlas pro zpracování jejich výpovědí v mé bakalářské práci. Mou hlavní etickou zásadou bylo zajištění anonymity informantů. Proto jsem musela vynechat několik identifikačních údajů, aby jejich identita nebyla dohledatelná a jejich výpovědi nemohly být zneužity proti nim.

## **1.3. Terénní poznámky**

Získané poznatky jsem zaznamenávala během volných chvil při výzkumu, popřípadě bezprostředně po něm. V době od června minulého roku do ledna letošního roku jsem se přestěhovala ke svým rodičům do obce, kde stojí ona továrna. Trávila jsem tam svůj veškerý volný čas a znovu splynula s místní komunitou, abych během výzkumu měla co největší přehled o dění v obci, vztazích a provozu továrny. Nepřipadalo mi ze studijních důvodů

adekvátní odjet domů bez dalšího kontaktu s místními a přijít tak o vzhled do reálného dění na vesnici. Právě v období od září do ledna zde probíhá již zmiňovaná kampaň, kterou můžeme bez okolků pokládat za nejrušnější část roku jak pro obec, tak i pro továrnu, což popisuji v následující kapitole.

Výzkum jsem započala o letních prázdninách, kdy jsem zde byla na brigádě. Několikrát se mi naskytla práce v kanceláři, při které jsem využila prostor k zapsání čerstvých poznatků a analýze dat. Poznámky jsem si psala do bloku a mimo jiné obsahují základní informace jako: datum, čas, počasí a místo výzkumu. Dále obsahují hlavní informace, a to: podrobný popis rozhovorů s hlavními informanty, reflexi každodenních činností informantů v továrně a mimo ní. Při zpracování dat jsem retrospektivně procházela jednotlivé scény a analyzovala je, což mi pomohlo reflektovat posun ve výzkumu. Tato reflexe mi pomáhala vytvářet další otázky na informanty a zároveň jsem se snažila o sebereflexi vlastních pocitů k získání určitého odstupu od jejich názorů, aby získaná data nebyla ovlivněna jejich vlastními postoji a já byla schopná nahlížet na konflikty s odstupem a vlastním pohledem.

Vzhled do zaměstnanecké kultury jsem měla již před začátkem výzkumu, a to díky svým rodičům, kteří v továrně pracují a jsou místními starousedlíky s rodinnou tradicí práce v továrně. Jen doplním, že právě z důvodu, že jsou oba zaměstnaní v továrně, jsem si je záměrně nevybrala jako hlavní informanty, aby mne neovlivňovali při analýze získaných informací a nevnucovali jejich vlastní pohled na danou problematiku. Vedla jsem s nimi ale dlouhé rozhovory o dění v obci, o tom, kdo ze zaměstnanců továrny se kde angažuje a jaký je mezi těmito lidmi pracovní vztah. U pracovních vztahů jsme narazili na téma konfliktů, na něž se ve své práci zaměřuji. Vztah mých rodičů je navíc unikátní v tom, že má matka je na hierarchicky vyšší pozici než otec; nemají tak klasický stereotypní vztah, kdy nadřízeným

je muž. Netýká se to pouze vztahu ve smyslu hierarchickém, ale i rovněž platového hlediska, kdy je finančně lépe ohodnocena žena. Takovéto manželské vztahy s rozdílným postavením jsou v továrně ještě další tři. Této problematice se sice ve své bakalářské práci nevěnuji, avšak považuji ji za zajímavé téma pro další potencionální antropologický výzkum.

## **2. Hlavní informanti**

V této kapitole charakterizuji své hlavní informanty a důvody, proč jsem je oslovila pro tento výzkum. Strávila jsem s nimi několik měsíců, setkávali jsme v práci i mimo ní, a přestože mnoho výzkumníků popisuje svůj odchod z terénu s pocitem, jako by opouštěli své přátele, já jsem tento pocit nezažila. Musím to ale zdůvodnit tím, že se s mnohými aktéry svého výzkumu setkávám i dále v rámci svého rodného bydliště a mnohé z nich jsem tedy znala již dlouhou dobu před začátkem výzkumu samotného, včetně hlavních informantů.

Poté, co jsem se v terénu zorientovala, přešla jsem k výběru jednotlivých informantů, přičemž jsem zvažovala, zda mám oslovit osoby, které znám už od mala, nebo ty, které jsem poznala až při samotném výzkumu. Přestože Cronbach tvrdí, že by výzkumník neměl využívat své zdroje tak, aby získal odpověď na formulovanou otázku. Měl by používat metody, zajišťující dokonalý popis situace, namísto metod využívajících náhodné výběry, experimentování a kvantitativní analýzu. (Cronbach 1985 in Hendl 2016: 18) Přes Cronbachovu teorii o výběru jsem se rozhodla oslovit mě známé osoby, mimo jedné. Domnívám se, že je výhodou znát své informanty ze všedního života, vědět, kde bydlí, jak se angažují na dění ve vesnici, včetně jejich sociálního postavení v továrně. Jednu z hlavních informantek jsem poznala až při výzkumu a oslovila jsem ji pro její temperament a sklony k vyvolávání konfliktů. Dalším z důvodů pro výběr této ženy jako mé informantky bylo, že nepochází z vesnice a celkově nezapadala do většinové skupiny starousedlíků pracujících

v továrně. U ostatních informantů vnímám jako nespornou výhodu, že jsem mohla přeskočit proces představování se, včetně získávání nepostradatelné důvěry informantů.

Věřím, že má volba informantů byla šťastná a že mi pomohli pochopit rutinní chod továrny, která by bez nich nemohla fungovat, a představit tak reálný obraz pracovních vztahů a vznik a řešení konfliktů na malé vesnici.

## **2.1. Paní Kateřina**

Paní Kateřina je dlouholetou zaměstnankyní továrny. Na venek tato žena ve středních letech působí sebevědomě, především pro své rázné vystupování a jednání s kolegy, při kterých nešetří pepnými slovy. Zná továrnu od sklepa po střechu a chodí si k ní pro rady i manažeri. Poprvé jsem ji potkala v továrně, přestože ve vesnici žije už necelých deset let.

Kateřina se neúčastní žádných společenských akcí ve vesnici, na nákupy dojíždí do nedalekého města a s místními trvale neudrhuje žádný kontakt. Nejvíce ji vystihuje popis kolegy z pracoviště: *„Já jsem vlastně první rok co sem nastoupila, ani nevěděl, že je odsud. Přijela autem, zapálila si cigaretu a šla dělat. A vždycky končila jako poslední.“* popisuje jeden ze stálých zaměstnanců. (Terénní deník 23.9.2016: Továrna)

Než jsem si u ní získala větší důvěru, uběhly dva měsíce, během nichž jsme spolu pracovaly na jednom z několika výrobních stanovišť. Hovořily jsme spolu jen ‚za chodu‘ a v případě, že jsem nepodávala výkony podle jejích představ, nebavila se se mnou vůbec.

## **2.2. Paní Karolína**

Mou další informantku, paní Karolínu, si pamatuji od pohledu již z dětství, jak jezdila na kole do obchodu, nebo jsem ji náhodou zahlédla z okna, jak jede z práce.



Tato dnes již důchodkyně, která stále chodí vypomáhat jako brigádnice na kampaň, nebo zastupuje zaměstnance na dovolené či nemocenské. Sama projevila zájem zapojit se do výzkumu, když jsme se jednou ráno potkaly při cestě do práce. Její nabídku jsem neodmítla z důvodu, že jsem měla možnost získat pohled bývalé zaměstnankyně, která zažila přerod továrny od socialismu po moderní westernizovaný styl vedení a tak i změny v komunikaci a řešení konfliktů.

V továrně začala pracovat ve 30 ti letech. Podala životopis na místo skladnice a byla přijata díky zkušenostem z předchozího zaměstnání. Její muž byl tehdy technikem v zemědělském družstvu, což bylo na vesnici považováno za velmi lukrativní postavení. Po mnoha letech neshod se svým manželem prošla těžkým, vleklým rozvodem. Zároveň tím ale získala více prostoru na práci, ve které často trávila i 13 hodin denně. Musím podotknout, že právě díky této nepříjemné porozvodové etapě, kdy se zcela ponořila do práce, se Karolína stala nepostradatelnou součástí továrny. „*Ona pro tu fabriku doslova dejchala. Když bylo něco potřeba, do druhýho dne to sehnala.*“ popisuje bývalý zaměstnanec z nižšího managementu (Terénní deník 21.10.2016: Cukrárna). Přestože tuto životní etapu popisuje jako těžkou, vzpomíná na ni ráda. Bez ní by nejspíš nebyla schopná se vypracovat na pozici v managementu.

### **2.3. Paní Sabina**

Mé další informantce je kolem 50 ti let, vystudovala střední ekonomickou školu a má dvě dospělé děti. Sabina má ráda společnost a svůj volný čas tráví především se svými kolegy z továrny. Právě na jedné společenské události jsem ji oslovila na základě její výřečnosti a otevřenosti při zábavě, kde jsem ji poznala.

Její manžel taktéž pracuje v místní továrně. Tvoří jeden ze tří manželských párů, ve kterých je na hierarchicky vyšší pozici žena. Na tuto pozici nastoupila po své mamince. Když jsem se jí ptala, jak získala zaměstnání v továrně, rozzářila se a začala dlouze vyprávět: *„Na to ráda vzpomínám. Víš, já jsem předtím dělala prodavačku, no a tam jsem si moc nevydělala a kolektiv také nebyl ideální. Moje mamka pracovala na mém dnešním místě, a už měla jít do důchodu. Tak jsem poslala životopis a vzali mě“* (Terénní deník 11.12.2016: Domov informantky).

Životopis neposlala jenom Sabina. Bylo mnoho dalších uchazečů, avšak Sabina byla přijata právě proto, že tam pracovala její matka. Cituji z rozhovoru s bývalým ředitelem továrny, který zažil Sabininu matku i dědu: *„Mohla to od ní okoukat, a když si s něčím nevěděla rady tak jí její matka mohla v klidu poradit“* (Terénní deník 30.8.2016: Továrna). V provozu pracuje již patnáct let v nižším managementu.

#### **2.4. Pan Karel**

Mého posledního informanta jsem oslovila v místní hospodě, kam jsem pravidelně chodila se svým otcem za účelem pozorování zaměstnanců vracejících se z dvanáctihodinové směny. Sledovala jsem své potencionální informátory a snažila jsem se vysledovat, který z dělníků je vůdčí osobnost ve skupině osmi mužů, kteří sem pravidelně docházeli. Po těchto návštěvách jsem si uvědomila, jak těžké je sehnat informátora z řad mužů. U Karla jsem si získala důvěru ve chvíli, kdy zjistil, že také pracuji v místní továrně, čímž jsem se stala součástí této tovární subkultury.

Panu Karlovi je kolem pětácti let a v továrně pracuje přes pět let. V bývalém zaměstnání nebyl spokojený, a protože mnoho jeho přátel pracuje v továrně, přesvědčili ho, aby se přihlásil na brzy volnou pozici po muži, který odcházel do důchodu. Na otázku, proč

se ucházel o místo zrovna v cukrovaru, mi odpověděl: „*Tak jako chlapi si nikdy nestěžovali na peníze, každý měsíc mají jistotu, že jim přijdou peníze na účet. A s těma chlapama se znám, tak jsem jim věřil a docela jsem se tam i těšil*“ (Terénní deník 29.7.2016: Hospoda)

Se svými kolegy - kamarády se pravidelně schází v jedné z místních hospod. Probírají zde všechno – od práce po své koníčky. Továrna nepořádá žádné oficiální team-buildingové akce. Zaměstnanci se aktivně scházejí přirozeně, ať už v místní hospodě, na místních kulturních akcích, rezervují si bowlingovou dráhu v nedalekém městě, nebo se sejdou u někoho doma. Skupiny jsou tvořeny přirozeným výběrem, a to podle věku – pan Karel se schází se skupinou kolegů, kteří bývali jeho spolužáci, další velkou skupinou jsou pracovníci chodící přes kampaň<sup>1</sup> na směny.

---

<sup>1</sup> Kampaň je období od září do ledna, dochází k výrobě finálního produktu, odlišný pracovní režim.

### 3. Charakteristika obce

V této kapitole popisuji obec, ve které sídlí továrna. Považuji za důležité představit čtenáři místo, z něhož pocházím já i moji informanti – čtenář si pak lépe usouvztažní všechny informace a získá konkrétnější obraz na celou problematiku.

Obec je střední velikosti a nachází se ve východních Čechách v podhůří Orlických hor. Počet obyvatel sahá ke dvěma tisícům, přičemž poměr zastoupení žen a mužů je rovnoměrný. Zaměstnance továrny tvoří z 56% místní a během kampaně se procento tohoto zastoupení zvyšuje na 68%, zbylá procenta tvoří dojíždějící z okolních měst a vesnic.

Do roku 2015 bylo dominantou obce silo, které slouží k uskladnění finálního produktu továrny, avšak jeho nově postavené, o 30 metrů vyšší dvojče zcela změnilo panorama obce a stalo se tak jeho novou tvář s výrazným logem vlastníků společnosti na opláštění. Pro místní je tato stavba trnem v oku. Během mého výzkumu, kdy jsem se místních ptala, co jim vadí na provozu továrny a proč jim to vadí, dostávalo se mi stejných odpovědí: hluk, typický nasládlý zápach během sezóny, zvýšená nákladní doprava a celkový vzhled továrny. Vzhledem továrny je myšleno již zmiňované nové silo. V loňském roce muselo ukončit provoz místní zahradnictví stojící v bezprostřední blízkosti nově postaveného silo, které ho po většinu dne zastiňovalo.

V obci se nachází veškeré občanské zázemí – mateřská škola, základní škola, zubař, dětský doktor, praktický lékař pro dospělé a domov s pečovatelskou službou. Praktický lékař pro dospělé je též podnikovým doktorem. Dochází tak k němu na pravidelné prohlídky všichni zaměstnanci, včetně sezónních pracovníků. Lékař má výhodu, že při pravidelných kontrolách před nástupem na sezónní práce může využít poznatky z preventivních prohlídek a poskytnout reálný názor na pracovní schopnosti zaměstnanců. Pro využití volného času je

v obci k dispozici kino, knihovna, restaurace, tenisové kurty a sokolovna, kde se pořádají různé kulturní akce.

V obecním kině se v předešlém roce konalo promítání historických fotek továrny. Toto promítání pořádal místní učitel, který se zajímá o historii obce. Historické fotografie posbíral pomocí místních – na internetu, v rozhlase i na plakátech prosil místní občany o jejich soukromé fotografie spojené s továrnou a životem v obci. Promítalo se celkem 300 dobových fotografií, z nichž přibližně 200 bylo pořadatelových. Kino bylo plně obsazené místními obyvateli a akce měla velký úspěch. Při rozhovorech s místními jsem si všimla, jak někteří z nich doslova pookřáli, když viděli staré záběry cukrovaru. Při promítání fotografie, zachycující vrátnou, jak zvedá závoru mi paní Karolína, sedící na vedlejší sedačce, vyprávěla: „Jojo, zlatý starý časy. To na vrátnici byla ještě paní Nováková, ta měla o všem přehled. (úsměv) Paní Nováková měla vždy přehled o dění ve vesnici, a přesně věděla, kdo, kdy a kam z továrny odjížděl“ (Terénní deník 23.9.2016: Místní kino). Paní Karolína tím narážela na aktuálně najímanou security službu, která postupně nahrazuje vrátné, čímž se snižuje počet pracovních míst vhodných pro důchodce.

### **3.1. Vliv továrny na zaměstnanost v obci**

Mimo sezónu je v továrně zaměstnáno přibližně 120 osob, z nichž je 68 místních, druhá polovina zaměstnanců je z blízkého okolí.<sup>2</sup> Je tedy zřejmé, že místní lidé tvoří vysoké procento stálých zaměstnanců továrny. Tuto skupinu tvoří starousedlíci, kteří se znají již dlouhá léta a tak konflikty mají nezvyklý vznik, průběh i řešení. Přisuzuji to tomu, že nejsou typickou skupinou; nespojuje je jedna činnost či zájem, ale jsou propojeni ve více rovinách – spojuje je trvalé bydliště, kde tráví volný čas, dále je spojuje společná minulost – 90%

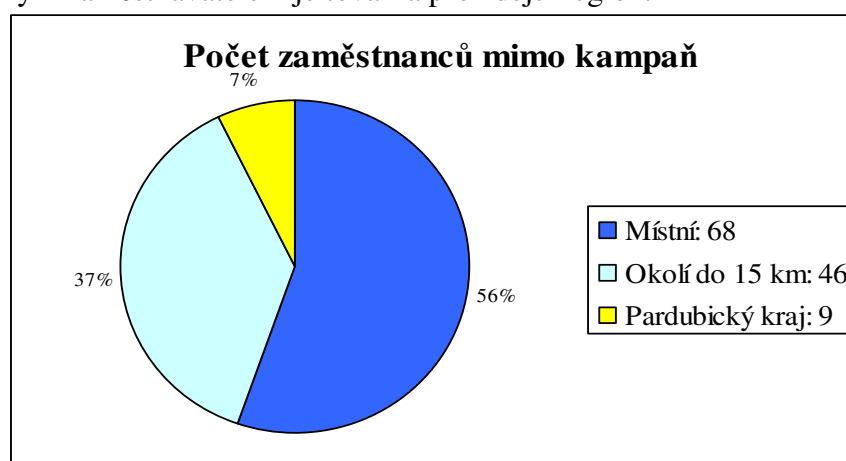
---

<sup>2</sup> Zdrojem dat o počtu zaměstnanců jsou interní záznamy továrny

zaměstnanců s trvalým bydlištěm ve vesnici navštěvovalo místní základní školu. Jako další místo sociální interakce je továrna – jakožto místo výkonu práce.

Mimo kampaň taktéž továrna nabízí brigády, avšak pouze pro děti svých zaměstnanců, a to konkrétně na čtrnáct dní. Pouze v případě, že se expeduje větší množství produktu než obvykle, tak se brigádníci přijímají na delší dobu. Je paradoxem, že jsou na letní brigády přijímáni pouze potomci zaměstnanců, čímž se propojuje a poznává stará generace s novou. Potomci zaměstnanců se během práce blíže poznávají a vznikají tak nové vztahy. V pozadí zaměstnávání potomků zaměstnanců je tak snaha o vytváření nové potencionální generace zaměstnanců továrny. Jak píše Soukup: „*Konkrétní podobu sociálních vztahů a průběhu interakcí v každé společnosti limituje, stimuluje a determinuje kultura.*“ (Soukup 2013: 66) Potomci zaměstnanců jsou ovlivňováni jak kulturou ve vesnici, tak i firemní kulturou a jsou vedeni k práci v továrně. Vztahy mezi dětmi jsou tak ovlivňovány a cíleně naváděny ke stmelení a vytvoření další polouzavřené skupiny.

Pro názornost jsem vytvořila grafy s počty zaměstnanců během a mimo kampaň, ve kterých jsem je rozdělila do skupin podle místa bydliště. Z grafu je zřejmé, jak významným zaměstnavatelem je továrna pro zdejší region.<sup>3</sup>



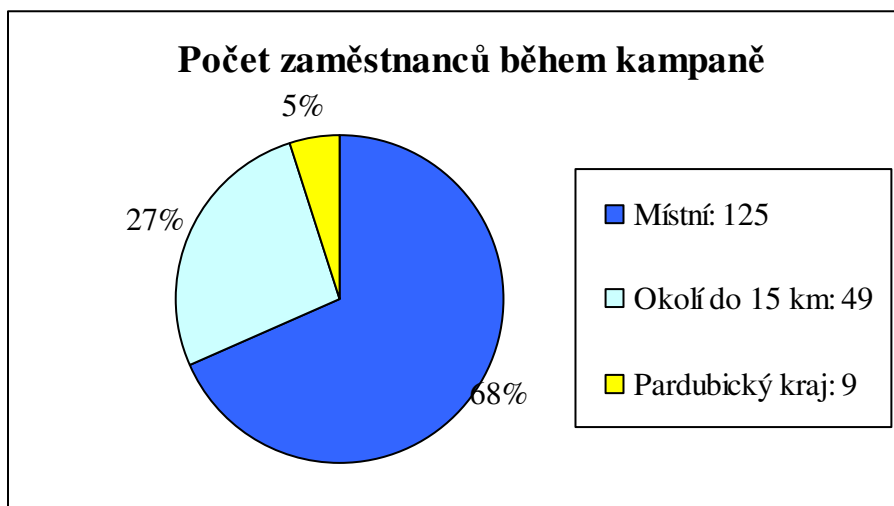
Graf č. 1: Počet zaměstnanců mimo kampaň

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>3</sup> Zdrojem dat o počtu zaměstnanců jsou interní záznamy továrny

Avšak v poslední době se v mnohých firmách snižuje počet zaměstnanců, protože jak malým tak i velkým firmám pracovními podmínkami pro zaměstnance konkuruje rozrůstající se automobilový průmysl v regionu.

Během kampaně - tedy od začátku září do první poloviny ledna následujícího roku – se počet zaměstnanců razantně zvyšuje. Ke stálým zaměstnancům pravidelně přibývá dalších 60 sezónních pracovníků, z nichž je naprostá většina zdejších.<sup>4</sup> Kampaň je tak dobrou příležitostí přivydělat si pro místní důchodce. Na kampaň se v podstatě může přihlásit každý, ne každému je ale vyhověno. Továrna rozesílá pozvánky bývalým zaměstnancům v důchodu. Následně se přibližně měsíc čeká na odezvu těchto pozvánek a až podle ohlasu na ní se dále přijímají další zaměstnanci. Je to promyšlená taktika, jak dát ze strany podniku najevo nezájem o spolupráci. To znamená, že pozvánky se rozesílají těm, kteří měli bezproblémovou pracovní docházku a nezpůsobili jakékoli potíže v období, které je pro továrnu zásadní z pohledu zisku.



Graf č. 2: Počet zaměstnanců během kampaně Zdroj: vlastní zpracování

Výše jsem vytvořila graf zaměstnanosti během kampaně pro zvýraznění nárůstu počtu zaměstnanců během sezóny.

<sup>4</sup> Zdrojem dat o počtu zaměstnanců jsou interní záznamy továrny

V červnu, když jsem Karolínu doprovázela cestou z denní směny do místního obchodu, jsem se jí zeptala, zda se chystá na kampaň. Při této otázce se mi dostalo vyčerpávající odpovědi. „*To víš, že jo (úsměv). Aspoň mi tady z toho necvakne a aspoň se dostanu mezi lidi.,....*“ rozpovídala se Karolína (Terénní deník 30.6.2016: Cesta do továrny). Zajímavým faktem je, že na kampaňové práce se zaměstnává nejvíce místních obyvatel.

### **3.2.Participace zaměstnanců továrny na dění v obci**

V obci se v posledních letech obnovilo ochotnické divadlo, které zde má tradici od roku 1876, tedy od dob nejsilnějšího rozvoje ochotnického divadelnictví v Čechách.

Zakládajícími členy divadelního spolku se stali místní rolníci a úředníci zdejší továrny, mezi nimiž byl i ředitel továrny (Národní výbor Obce 1986: 47).<sup>5</sup>

V roce 1926, na výročí padesátiletého působení spolku a 75. narozenin Aloise Jiráska, byla uvedena místními ochotníky Jiráskova hra Lucerna. O jejích úspěších vypovídá i děkovný dopis Aloise Jiráska zaslaný ochotnickému spolku, jehož originál je uložen na místním obecním úřadě a rádi se s ním místní chlubí.

Divadelní tradice se v obci obnovila před dvěma lety. Ochotníci zatím představili pouze jednu hru, jmenovitě Poláčkovo Bylo nás pět. O představení však psát nechci. Zajímá mne interakce divadla se zkoumanou továrnou. Meziříčské ochotníky totiž tvoří deset členů, z nichž 8 pracuje v cukrovaru. Jana Karlová v knize *Slavnosti a rituály* zdůrazňuje, že každé společenství má svou paměť, která připomíná významné příběhy z hlediska dané skupiny a nabízí interpretaci těchto událostí. To dopomáhá vytváření vědomí kontinuity skupiny jako celku. Konstatuje, že právě slavnosti a rituály slouží jako prostředek ke sdílení a utvrzování sociokulturních informací (Karlová 2013: 67). Právě ochotnický

---

<sup>5</sup> Přesný název zdroje neuvádím z důvodu anonymizace



spolek, který z většiny tvoří zaměstnanci továrny, propojuje cukrovar s místními obyvateli. Jeden z mála způsobů, jak se stát součástí tovární subkultury, je to, že se stanete ochotníky.

Na podzim během mého výzkumu a nejrůšnějších chvil továrny mne na směně oslovil pán, který prodával vstupenky na představení a zval jménem spolku všechny přítomné. Nezval pouze na představení dospělých ochotníků, nýbrž i na divadlo malých herců. Tuto dětskou skupinu vede zaměstnankyně továrny. „*Já to dělám pro radost. Aspoň lépe poznám místní děti. Dokonce ke mně mají celkem respekt... dobře vědí, že pracuju s jejich rodičema, tak si na mě tak moc nedovolí (smích)*“ (Terénní deník 4.11.2016: *Továrna*), popisuje vedoucí malých herců.

### **3.3. Vnímání mocenské stratifikace obce**

V kapitole o teorii moci Prokeš shrnuje vývoj této teorie v historii a různá vnímání legitimacy moci v průběhu dějin. „*Soudobé teorie moci nabyly v sociologii na významu, neboť se týkají základních otázek projevů lidské existence. Co je to moc? Ačkoli si lidstvo tuto otázku klade od počátku svých dějin, neubývá na aktuálnosti. Intuitivně cítíme, co si pod slovem ‚moc‘ představit, přesto sociální vědci ještě nezformulovali koncept moci, který by byl dostatečně trvalý, aby se mohl používat v systematických studiích náročných sociálních fenoménů.*“ (Prokeš 2013: 92). Prokeš tedy předpokládá, že si všichni představujeme pod pojmem ‚moc‘ to samé. Já se však domnívám, že pojem moc pro každého znamená něco jiného – mít moc bývá otázkou peněz a díky nim si tak můžeme dovolit více materiálních věcí či zážitků, než je obvyklé. Při výzkumu jsem si všimla, že v továrně má pojem moc poněkud jiný charakter. Mocný je zde ten, kdo se narodil v obci, ve které továrna sídlí a zároveň v ní pracuje. Není to však moc, která chce vládnout, manipulovat a ohrožovat jiné osoby. Tato moc, jež mají zaměstnanci továrny, kteří jsou zároveň obyvatelé vesnice, se projevovala nejvíce v situacích, kdy docházelo k výměně názorů ohledně továrny.

Jedna z nejvíce zajímavých debat proběhla při podzimním veřejném zasedání obecního zastupitelstva. Zaměstnanci při této debatě měli převahu – ve schopnosti pohotově argumentovat i počtem zúčastněných. Přisuzuji to faktu, že ředitel továrny působí v obci jako jediný oficiální zástupce továrny. V zastupitelstvu funguje již třetí volební období, z čehož vyplývá, že mu občané důvěřují.

Je zajímavým fenoménem, že se místní obyvatelé znají osobně s ředitelem tohoto gigantu. Právě on dotváří onu na oko přátelskou atmosféru v obci, která je rozdělená na dva tábory. Jedné polovině továrna nevadí a druhá by ji nechala zavřít. Myslím si, že kdyby do vesnice přijel člověk, který zde nemá žádné sociální interakce, mohl by tvrdit, že lidem ve vesnici na továrně nic nevadí. Zdání ovšem klame. Negativní postoje vůči továrně jsou nenápadně potlačovány. A to konkrétně každoročním příspěvkem pro rodiny, které bydlí v blízkosti továrny. V loňském roce se tento příspěvek pohyboval mezi 25 – 30ti tisíci korun. Dále továrna přispívá na dětský pěvecký sbor, různé společenské akce a fotbalový klub. Finančně podporované spolky se dají poznat i tak, že na dresech najdete logo sponzora, nebo jsou celé laděné do sponzorových barev.

## 4. Konflikty

V této kapitole nastiňuji pojem konfliktu a věnuji se dále i jeho jednotlivým druhům, abych čtenáři ujasnila, k jaké jeho podoby jsou klíčové pro mou práci a výzkum. Samotný pojem konflikt pochází z latinského slova *conflictus* a v překladu znamená srážka. V češtině zdomácnělo na význam tohoto slovesa je udeřit či uhdit. Konfliktem se dají označit neshody, rozpory, sváry, srážky, souboje, bitky, zápasy, dokonce i boje či války (Křivohlavý 2008: 17) Svým informantům jsem položila otázku: „*Co nejčastěji zapříčiní konflikt ve skupině?*“ Od všech informantů se mi dostalo odpovědí, že mimo kampaň se konflikty moc neobjevují. Situace se vyhrocuje před začátkem a během kampaně.

Pracovní tempo je během ní značně rychlejší oproti druhé polovině roku. Jak píše Novotná, sociální napětí ve skupině může vést ke konfliktu v ní. Lze podle ní rozlišit napětí od konfliktu, avšak shledává to zbytečně obtížným a zbytečným. Konflikt je chápán jako rozpor mezi alespoň dvěma stranami, přičemž jeho důvodem je vždy nějaký nedostatek. (Novotná 2010: 59)

### 4.1. Druhy konfliktů

*„Rozlišujeme čtyři základní druhy interpersonálních konfliktů, a to: konflikty představ, konflikty názorů, konflikty postojů, konflikty zájmů“ (Křivohlavý 2008: 20).*

#### **Konflikty představ**

Jak jsem výše zmínila, nedostatek vede ke konfliktu. To vede k hodnotovému konfliktu, který Křivohlavý označuje jako konflikt představ, který označuje jako přirozený. Hraje zde velkou roli zájem a naše motivace uskutečnit naše představy. (Křivohlavý 2008: 25)

## **Konflikty názorů**

Podle Křivohlavého je představa spojená s hodnotícím soudem. Rozdílnost názorů je vítána a jsou přijímány jako něco do značné míry přirozeného. Konflikt názorů pomáhá řešit odborník, expert. Pro snadnější řešení názorových konfliktů se zavádějí normy, které jim mají předcházet.

Právě konflikty názorů byly během mého výzkumu nejčastější. A to konkrétně názorovými rozdíly ohledně ekologie a dopadu provozu továrny na životní prostředí. Byly ovlivňovány sociální hierarchií v továrně, vztahem podřízený – nadřízený. Konflikty se neprojevovaly přímo na pracovišti a velký vliv na ně mělo to, že se zaměstnanci znají i mimo pracoviště, kde se z formálního vztahu stal vztah neformální. Řešení konfliktů tak probíhalo strategicky z hlediska nadřízeného, který navrhl kompromis, aby uspokojil svého kamaráda – podřízeného a ten tak neohrozil chod továrny.

## **Konflikty postojů**

*„Hovoříme-li o postojích, pak máme na mysli názor zabarvený právě tímto osobním citovým vztahem“ (Křivohlavý 2008:29)* Pokud spojením několika vedle sebe stojících názorů vyplyne z řady stejný závěr, mluvíme o takzvaném vertikálním zajištění postoje.

(Křivohlavý 2008: 31)

## **Konflikty zájmů**

Tento druh konfliktů patří mezi nejrozšířenější a nejzávažnější skupinu mezilidských konfliktů a mohou způsobovat zdravotní potíže jedinců i skupin. Podle lékařů je to jeden z nejzávažnějších důvodů přivozujících nemoc. Psychologie zabývající se těmito konflikty

do hloubky, ukazuje nám, jak je můžeme kreativně řešit a předcházet jim (Křivohlavý 2008: 33).

## 5. Řešení konfliktů

Při řešení konfliktů je všeobecně důležité uvědomit si, jaký je důvod vzniku konfliktních situací v pracovní skupině. Vznik mají všechny konflikty stejný – obě strany mají jinak postavené hodnoty a záležitosti jim na jiných věcech. Považuji za důležité takto nastalé situace řešit cestou kompromisu. V případech tvrdohlavého jednání s použitím nátlaku vznikají nepříjemné situace pro obě strany, jako například: stres, frustrace, vznik nedůvěry a podezřívání či odchod z pracoviště.

Kateřina mi při jednom z rozhovorů popisovala vyhocenou situaci, která nastala během denní směny: *„Zasekly se nám rezačky, bylo to zacpaný od kamenů. To ty nýmandové o noční vůbec nečistili, tak to teď musíme dělat my... Já si to s nima večer vyřídím, tohle mi dělat nebudou“* (Terénní deník 21.11.2016: Továrna). V továrně je mezi zaměstnanci zaběhlá praxe řešení konfliktů přímo na pracovišti. Podle zkušeností z minulých let, se vyhýbají řešení konfliktů mimo pracoviště, které měli negativní vliv na jejich soukromý život, rodiny a sociální podmínky v bydlišti.

To platí především na konflikty mezi hierarchicky odlišně postavenými zaměstnanci. Na vesnici, kde si „každý vidí do talíře“ a kde vás spojuje stejný zaměstnavatel, není vhodné projevat jakékoliv nesympatie vůči továrně. Zdůvodňuji to strachem o ztrátu zaměstnání, ztrátu přátel a možnost, že do konfliktu zasáhnou i zdánlivě nezúčastnění, kteří mmohou situaci ovnit tím, že budou inklinovat k tomu, ke kterému mají osobní sympatie.

## 6. Profil společnosti

Provozovatelem továrny ve východočeském regionu, hrající v mém výzkumu klíčovou roli, je nadnárodní koncern. Náleží do vedoucí skupiny v potravinářském průmyslu, konkrétněji spadá mezi deset největších. Tento koncern je vlastníkem hned několika závodů v celé České republice. Největší zastoupení má ve středních Čechách, kde se mimo jiné nachází centrální balicí centrum a sídlo společnosti pro Českou republiku. Mnou zkoumaná továrna je z celého koncernu druhá nejstarší a ekonomicky nejefektivnější. V následující podkapitole ji představuji podrobněji z více hledisek.

### 6.1. Továrna a vliv jejího umístění na místní kolorit

Továrna byla ve vesnici postavena již před více než sto lety a tvoří ji vícero budov a hal. Pro svou rozlohu a nově především pro výrazovost nového sila, jež bylo postaveno v předminulém roce, je továrna již tradičně jistým fenoménem a orientačním bodem pro všechny místní i projíždějící. Celý areál se nachází v bezprostřední blízkosti centra vesnice. Dá se snad říci, že obklopuje všechny budovy, které lze pokládat za stěžejní v rámci sociálního zázemí vesnice a jejích obyvatel – obecní úřad, mateřská a základní škola, obchody a benzinová stanice. Vede kolem něj také hlavní silnice, takže se každému, kdo obcí projíždí, naskytne nepříliš malebný pohled na několiksetmetrů dlouhý úsek betonových zdí továrny, které během kampaně mění barvu na hnědou od bláta z projíždějících kamionů. S přítomností továrny v každodenním životě obyvatel pak hlavně v době kampaně souvisí určitý pocit nepohodlí, když vezmu v potaz vyšší hluk a štiplavý zápach, který se vesnicí line při výrobě finálního produktu.

V důsledku blízkosti jednotlivých budov továrny samotné k obydlím místních se zde v posledních letech vyskytl trend využívání příspěvků od továrny pro rodiny, žijící v její

blízkosti. Především nově přistěhovalí obyvatelé si na továrnu stěžují: „*Každý týden musím otírat okna. Vždycky, když je umyji, tak je na nich hned vrstva popílku,*“ (Terénní deník 10.9.2016: *Dům v blízkosti továrny*) stěžovala si žena, která se se svojí rodinou přestěhovala před deseti lety do staršího domu, který stojí takřka vedle továrny. Čtenář se může pozastavit nad tím, že když se do domku v bezprostřední blízkosti továrny stěhovali, jako by zprvu továrnu přehlíželi, přestože to není možné.

## 6.2. Historie továrny

Továrna byla založena v roce 1871 místními rolníky, kteří ji dokázali během jednoho roku zprovoznit. Další vývoj společnosti už nebyl tak pozitivní - díky vlastním chybám a neznalosti vedení musela společnost od 70. a 80. let vyhlásit úpadek pod vlivem dvou krizí. V konkurzu ji koupila židovská rodina z Vídně, která továrnu vedla k rozvoji. Z úpadkové společnosti, která skoro zanikla, se stal nepříjemný konkurent okolních závodů. Nástup fašismu v roce 1938 pak znamenal odchod vlastníka do zahraničí, jenž rok před tím dohodl převzetí rodinné firmy středočeskou akciovou společností. Nápis se jménem bývalého vlastníka tak byl přetřen a zůstalo po něm prázdné místo na fasádě, které s nástupem socialismu nahradilo budovatelské heslo. Po válce byl osud továrny obdobný jako v jiných případech - zastarání zařízení a minimální investice. Následovaly jen nejnnutnější výměny nefungujících zařízení. Tyto investice přicházely pravidelně a jedna z největších je bývalá dominantna z 80. let na skladování 9,5 tisíc tun produktu, což továrnu postavilo do lepší pozice při společenských změnách na začátku 90. let. Po privatizaci v roce 1992 následovaly ekonomické a obchodní změny, které vyústily ke vzniku samostatné akciové společnosti v roce 1993. Továrna postupně prokazovala svou životaschopnost, zvyšovala se výrobní

kapacita a kvalita výrobků, dále se nakoupily moderní stroje a zařízení. Následoval vstup do mateřské francouzské společnosti, pod kterou továrna funguje dodnes.

Továrna prošla rapidní rekonstrukcí po požáru v roce 2004, kdy těsně před kampaní, 26. srpna, byla těžce poškozena požárem, který zasáhl hlavní výrobní halu.<sup>6</sup>

Na tuto událost zaměstnanci vzpomínají s hořkosladkou příchutí. Jedna z hlavních informantek vzpomíná: *„Celý den...(odmlka) vlastně jsem v kanceláři i spala. Bylo to náročný. Vlastně tam najednou byli všichni (myšleno v celé továrně). Ten první pohled, když začaly všude houkat sirény a my (byla doma se svou rodinou) vyšli ven a byl vidět ten hrozný dým a ve mně se to všechno sevřelo“ (Terénní deník 3.7.2016: Domov informantky).*

Avšak díky neuvěřitelnému nasazení zaměstnanců a místních firem se začátek kampaně posunul jen o pár dní. Této události přisuzují silné vazby a spjatost pracovního kolektivu v místní továrně. Během náročných oprav a osobního nasazení měli všichni společný motiv a cíl – zahájit kampaň. Kdyby se jim to nepodařilo v tak krátkém časovém horizontu, hrozilo by uzavření celé továrny. Tím by místní obyvatelé a zároveň zaměstnanci přišli o pracovní místo a nastala by krize. Jak píše Fehlau ve své knize *Konfliktky v práci*: *„Změny v každodenní rutině mohou podpořit rozvoj konfliktů. Muset měnit pracovní zvyklosti nebo způsoby chování je vnímáno většinou lidí nepříjemně. Ať jsou ohroženi nebo postiženi propouštěním, změnami ve vedení, přeložením na jiné pracoviště nebo místo, nebo předčasným odchodem do penze, většinou se jim to nelíbí a vnímají to jako hrubý zásah do jejich pracovního života“ (Fehlau 2003: 23).*

V tomto případě konflikt nenastal a naopak obavy ze ztráty zaměstnání byly natolik motivující, že dokázali fungovat jako sehraný tým. Sociální vztahy vzešlé z této situace zůstaly pevné dodnes a každý informant na tuto událost vzpomněl a detailně ji popisoval. O

---

<sup>6</sup> Zdrojem historických fakt je Muzeum ve středních Čechách, z důvodu zachování anonymity neuvádím přesný název této organizace



požáru se hovořilo i v médiích, která situaci popisovala jako likvidační, Vycházely novinové články s titulkami „Lehl popelem...“ Popelem továrna ovšem nelehla, jelikož požárem byla poškozena „jen“ hlavní výrobní hala. Po uhašení požáru nastaly tři týdny úklidů, oprav, shánění materiálů a náhradních dílů. Když mi Karolína ukazovala fotky, jak uklízela požárem poničené schodiště s manažerem, široce se usmívala. Protikladnost hierarhicky naprosto odlišných postavení předpokládá, že by mělo dojít ke konfliktu rolí. *„Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí“* (Křivohlavý 2002: 16).

K tomu však v továrně nedošlo. Spolupracovali spolu uklízečky, dělníci i manažeři. Jak jsem již napsala, současná generace zaměstnanců – nevyjímaje ředitele továrny jsou bývalí spolužáci ze základní školy, nebo se znají už od mala ze sousedství – mají nízký předpoklad ke vzniku konfliktů. V případě, že se v práci zrodí konflikt, je důležitá role osobnosti, v níž je zohledněn věk, pohlaví a rysy osobnosti. Jako poslední aspekt v roli osobnosti uvádí Křivohlavý psychicky abnormální rysy, jako je například alkoholismus (Křivohlavý 2002: 91).

### **6.3. Současný provoz**

Po převzetí továrny do rukou francouzské společnosti proběhlo mnoho změn. Šlo především o technické inovace, avšak bez drobných změn se neobešel ani způsob vedení továrny.

Rozhovory se zaměstnanci, kteří tento přerod zažili, poukazují na změnu komunikace vedení s podřízenými. Tuto změnu přisuzují navýšení administrativních úkonů u manažerských pozic u vyššího i nižšího managementu, protože továrna spadá pod koncern, vedený francouzskou společností. Jako zástupce vedení v České republice funguje továrna ve

středočeském kraji, kterému se ostatní z této skupiny ekonomicky zodpovídají. To zpomaluje dodávky materiálů, schvalování investic, atd.

Když jsem pozorovala Sabinu při její práci, všimla jsem si, že většinu pracovní doby prosedí u počítače. Zprvu to na mě působilo, že „nic nedělá“. Po několika týdnech strávených u administrativních pracovníků jsem si uvědomila, jak moc zmíněné „papírování“ zpomaluje chod továrny. „*Oni za mnou přijdou, že jim něco chybí. Já to musím dát do počítače jako požadavek, ten musí schválit ředitel a když to je něco velkého (myšleno za velký finanční obnos), tak to musejí schvalovat Francouzové....no a to pak trvá*“ (Terénní deník 22.8.2016: *Továrna*), konstatovala Sabina poté, co za ní byl dělník z výroby, který se dožadoval náhradních dílů. Na druhé straně - z pohledu dělníka - musím chápat, že i na něj je vyvíjen tlak od jeho nadřízeného, aby vše v továrně běželo, jak má. Je však udivující, pod jakým tlakem dělníci pracují a proč je na ně takový tlak vyvíjen, když nadřízení vědí o průběhu a formálních náležitostech pro dodání materiálu.

Při vstupu na pracoviště si musí zaměstnanci očipovat vstup na hlavní osobní vrátnici. Musí tam být minimálně deset minut před začátkem pracovní doby. Z toho důvodu, aby měli dostatek času na převléknutí do montérek a přesun na pracoviště. Tato firemní organizační taktika má zajistit plné pracovní nasazení od začátku pracovní doby – tedy od 6:00 nebo 7:00 – aby ani jedna placená minuta nevyšla na zmar...

Směna končí přesně v celou a zaměstnanci si odchod musí odčipovat nejdříve deset minut po pracovní době. „*Uvnitř továren ve východním bloku se manažeři snažili zlepšit efektivitu a splnit produkci, kterou stanovil Kotas pro převzetí kontroly pracovního procesu. Rozdělili práci do jednoduchých kroků, specifikovali, které nástroje by měli dělníci používat, za minutu detailně popsali, jak by měla být práce vykonávaná a jak rychle*“ (Dunn 2004: 13).

## 6.4. Kampaně

Kampaní je v tomto textu myšleno období od konce srpna do první poloviny ledna následujícího roku, kdy se v továrně vyrábí finální produkt. Během kampaně, která trvá průměrně 130 dní, továrna zpracuje 7 500 tun plodiny denně, ze které během kampaně vyrobí 90 000 tun finálního produktu a více než 25 000 tun pelet ročně. Finální produkt se vyváží v cisternách, kterých každý den z továrny odjede 10, a to i mimo kampaně (Tisková zpráva továrny z roku 2016/2017).<sup>7</sup>

Vztahy mezi zaměstnanci jsou nejvíce napjaté právě během kampaně. Běžná osmihodinová směna se při kampani mění na dvanáctihodinovou – to ovšem platí pouze pro dělníky. Pro vedoucí pracovníky a manažery se pracovní doba posunuje o hodinu, tedy místo od 7:00 do 15:00 chodí do práce od 6:00 do 14:00.

S kampaní je spojena také hustá kamionová doprava – denně přijede až 300 kamionů, přičemž průměrná svozová vzdálenost je 50 kilometrů (Tisková zpráva továrny z roku 2016/2017). Průměrná svozová vzdálenost může být matoucí. Mnoho dodavatelů je z blízkého okolí, jež tento průměr značně snižují. Nejevzdálenějším místem, odkud se plodina dováží, je malá Jihomoravská vesnice, která je od továrny vzdálená necelých 156km. Cesty tak bývají kamionovou dopravou často přetěžovány a vzniká tak nebezpečí padající řepy, nejen pro místní, ale i pro mnoho dalších obyvatel okolních vsí, kolem nichž kamiony projíždí. Jezdí především po hlavních cestách vedoucích přes centra vesnic. Ve zkoumané obci tak projíždějí v bezprostřední blízkosti základní a mateřské školy. I já si ze svého dětství pamatuji, jak nám paní učitelky říkaly, že nemáme chodit podél hlavní cesty, nebo

---

<sup>7</sup> Z důvodu zachování anonymity neuvádím oficiální název dokumentu

nám spadne řepa na hlavu. Na všech cestách jsou před kampaní umístěny výstražné cedule, upozorňující na nebezpečí padající řepy.

Paradoxem je, že podle odpovědí obyvatel i zaměstnanců továrny, je nejvíce lidí pyšných na rozvoj společnosti. Továrna v této malé obci je tedy zároveň trnem v oku, avšak bývá častým tématem diskuze mezi místními obyvateli a návštěvníky vesnice, potažmo továrny. Obyvatelé rádi zdůrazňují největší odběratele, kterými jsou světově známí výrobci limonád.

## 7. Organizace a hierarchie

*„Formálně organizovaná skupina s jasně vymezenými vzory má podle Kellera přispívat k dosažení stanovených cílů organizace, přičemž každá z hierarchicky uspořádaných pozic má mít předem vymezenou kompetenci a stanovenou zodpovědnost. Systémem předepsané vztahy mezi jednotlivými pozicemi se vyznačují vysokým stupněm formálnosti a odděluje držitele jednotlivých pozic zřetelně definovanou sociální distancí“ (Keller 1996:49).*

Formální předepsané vztahy v továrně jsou však nahrazeny chováním neformálním, zakládajícím se na přátelství vzniklé díky společnému bydlišti. Střetávání zaměstnanců neprobíhá uzavřeno do prostoru zkoumané organizace, ale přesahuje do jejich soukromého života, kdy se setkávají při běžných činnostech ve svém bydlišti. To pozitivně ovlivňuje jejich formální vztahy především v rovině konfliktů tak, že konflikty jsou řešeny přímo na pracovišti a nepřesahují do soukromí aktérů.

Jak jsem již psala, zaměstnanci továrny jsou ovlivňováni vnějším prostředím, svými osobními hodnotami jako je rodina, přátelé, kariéra a moc. Hodnotami se informanti nelišili, vyzdvihovali rodinné hodnoty – což v případě Karolíny, Sabiny a Karla platí i ve vztahu k továrně, v níž jsou zaměstnaní jejich rodinní příslušníci.

Zaměstnanci mají možnost kariérního postupu. D. T. Hall rozeznává v této souvislosti čtyři základní fáze profesní kariéry:

1. **Učedník:** *Práce je vykonávána pod dohledem, vztahy k nové organizaci jsou relativně slabé, chybí dostatek prostoru i času pro silnější identifikaci.*

Učedníkem se v našem případě rozumí člověk, který začal v továrně pracovat. Integrace do nového prostředí není tolik náročná, za předpokladu, že zaměstnanec pochází ze zdejší vesnice, pak jsou již sociální vazby vytvořeny. Nezpozorovala jsem projevy podrázenosti vůči ostatním zaměstnancům.

2. **Kolega:** *Je získána jistá míra nezávislosti, až dosud převládající podrázenost ustupuje vztahům rovnosti s druhými. Spolu s rozvojem schopnosti řešit problémy organizace se dostavuje dosud nepoznaná nutnost přejímat zodpovědnost, tím se vytvářejí předpoklady pro silnější identifikaci s organizací.*

Ve fázi kolegy jsou již všichni zaměstnanci, především kvalifikovaní dělníci. Identifikace s továrnou je již úplná.

3. **Mentor:** *Součástí jeho činnosti je již vycvyk, řízení a ovlivňování druhých. Poměrně vysoká míra identifikace s organizací je předpokladem schopností nalézt uspokojení v úspěších druhých, což zpětně zvyšuje míru úspěšnosti mentorovy role.*

V roli mentorů jsou nadřízení pracovníci odborných úseků a manažeři z nižšího managementu. Mentoring má v tomto případě přesah do soukromého života zaměstnanců.

4. **Sponzor:** *Ovlivňuje již celkovou strategii organizace a má všechny důvody k tomu, aby se se svým dílem silně identifikoval (T.D. Hall in Keller 1996: 122).*

Zde si dovoluji malou vsuvku, která bude následně usouvstažněna vůči továrně: Elizabeth Dunn ve své práci *Privatizing Poland* popisuje přerod polské socialistické továrny na výrobu dětských výživ Alima Fruit and Vegetable Processing Company v Rzeszówě. Tu koupila americká firma Gerber Products Company, zabývající se výrobou dětských výživ, dominující v prodeji dětských výživ v Americe. Nové vedení požadovalo po svých nových zaměstnancích rychlé pracovní tempo a vysokou produktivitu. Tento proces je známý jako tzv. fordizace, či amerikanizace. (Dunn 2004: 3) Henry Ford, po němž je tento pojem pojmenován, totiž jako první začal používat pásovou výrobu automobilů, což snížilo cenu aut a ta se stala dostupnými i pro nižší sociální vrstvy.<sup>8</sup> Fordizace se tak stala pojmem pro rychlé tempo výroby, vysokou produktivitu a odosobněný přístup k zaměstnancům.

Naopak v továrně ke změnám ve stylu vedení nedošlo. Přestože má za sebou – stejně jako Polská Alima - čtyřicet let socialismu. K personálním změnám ve společnosti dochází pouze v případě, když někdo odchází do penze, nebo vznik nové pozice. Nová pozice byla například v minulém roce vytvořena pro učitelku angličtiny, která dává pravidelné lekce manažerům. Jinak se v posledních čtyřech letech počet zaměstnanců nezměnil.

---

<sup>8</sup> KRÁL, Milan. *Pásová výroba a Henry Ford* [online]. Ústecký kraj, 2013. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/sever/expres/zprava/pasova-vyroba-a-henry-ford--1271088>

## 8. Závěr

Závěrem bych ráda shrnula téma své bakalářské práce. Důvodem výběru tohoto tématu byl můj osobní zájem na tomto tématu už od mého dětství. Cílem mé bakalářské práce je tedy zjistit, jak se projevují neformální vztahy v pracovním procesu a zda ovlivňují i sociální hierarchii ve firmě?

Touto otázkou jsem se zabývala právě proto, že naprostá většina zaměstnanců je z řad místních obyvatel. Zajímalo mne, zda jejich neformální vztahy ovlivňují pracovní prostředí a způsoby, jak mezi sebou komunikují a spolupracují na profesní úrovni. Výzkum odhalil, že neformální vztahy zaměstnanců továrny pozitivně ovlivňují neformální vztahy. Konkrétně v řešení konfliktů, které jsou řešeny přímo na pracovišti. K tomuto postupu dospěli zaměstnanci továrny přirozenou cestou po mnoha letech, kdy konflikty již nechtěli nechat zasahovat do svého soukromí.

Běžný život zaměstnance je konflikty ovlivněn v případech, když k nim dojde mezi hierarchicky odlišně postavenými jedinci – mezi nadřízeným a podřízeným. V tomto případě může vzniklý konflikt ohrozit zaměstnání a sociální interakce jedince. Zaměstnanci tak veřejně neprojevují svůj názor na továrnu a veškeré problémy řeší mezi svými kolegy. Zaměstnanci tak veřejně neprojevují svůj názor na továrnu a veškeré problémy řeší mezi svými kolegy, se kterými se přátelí. Zaměstnanci si nedovolují krizitovat svého nadřízeného či přímo zaměstnavatele v prostředí, které je i jemu domácí a kde je velká pravděpodobnost, že by se k němu kritika donesla a zaměstnanci by tak hrozila ztráta zaměstnání.

Proto se atmosféra ve vesnici zdá na první pohled vlídná, avšak po detailním vhledu do chodu továrny a vesnice se pohled mění. Jak jsem již psala, konflikty se neřeší mimo továrnu, a tak se nezasvěceným může zdát pracovní prostředí nekonfliktní.

Jako výzkumnou metodu své práce jsem zvolila dvě kvalitativní metody pro terénní výzkum, a to zúčastněné pozorování a hloubkové rozhovory. Pevně věřím, že volba metod byla šťastná a čtenářovi představila celistvý obraz rutinního chodu továrny na malé vesnici a díky intenzivnímu pobytu v terénu jsem důvěrně poznala své hlavní informanty, kterých si velmi cenním za jejich ochotu sdílet se mnou téměř celý rok jejich osobní i profesní život, protože jejich pomoc zásadně přispěla ke zdárnému dokončení mého výzkumu.

Jak se v průběhu výzkumu ukázalo, neformální vztahy se v této komunitě hrají velkou roli. V případě, že v předchozích letech došlo k nějakému názorovému konfliktu a v práci nastala, jak se říká ‚hustá‘ atmosféra, se konflikt neřešil na místě, ale zaměstnanci se sešli mimo pracoviště, kde si o problému promluvili a našli společné řešení. Pokud si v práci nedomluvili přímo schůzku, bylo téměř jisté, že se ve vesnici potkají.

Uvědomuji si, že jsem výzkumné téma pojala poněkud zešíroka, avšak považuji za důležité, aby byl čtenář uveden do této problematiky komplexně a dokázal si představit chod malé vesnice a mezilidských vztahů v ní v kontextu s přítomností a fungováním továrny, jež je desátou největší firmou v potravinářském průmyslu. Tyto prvky totiž utváří jistý fenomén, když vezmeme v potaz, že je továrna místními obyvateli – zaměstnanci považována za jakýsi defekt krajiny, kaz na kráse jinak malebné vesnice a zároveň uctívána a respektována jako její symbol a nejvýznamnější zdroj obživy.

Během výzkumu se objevilo mnoho dalších zajímavých témat vhodných jako námět k dalším pracím. Například s tématem konfliktů by se dalo pracovat podrobněji, avšak domnívám se, že pro zodpovězení výzkumné otázky je rozbor konfliktů k danému tématu dostatečně rozsáhlý a cíl mého výzkumu považuji za splněný.



## 9. Bibliografie

Dunn, E. 2004. Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor.

Ithaca, NY: Cornell University Press.

Fehlau, E.G. 2003. Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi.

Praha: Grada Publishing, a.s.

Karlová, J. 2013. Slavnosti a rituály jako zpráva o obrazu světa. Červený Kostelec:

Nakladatelství Pavel Mervart.

Katrňák, T. a Fučík, P. 2010. Návrat k sociálnímu původu: Vývoj sociální stratifikace české společnosti v letech 1989 až 2009. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.

Keller, J. 1996. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: Sociologické nakladatelství.

Křivohlavý, J. 2008. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál.

Novotná, E. 2010. Sociologie sociálních skupin. Praha: Grada Publishing

Soukup, V. 2013. Dynamika sociokulturní změny, v Šubrt J. (ed.), Soudobá sociologie. Praha: Karolinum

Straus, A. Corbinová, J. 1999. Základy kvalitativního výzkumu. Brno: Sdružení podané ruce.