

**Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta filozofická**

**Diplomová práce**

**2016**

**Nikola Jurdová**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta filozofická**

Katedra sociologie

**Studijní program Sociologie**

**Studijní obor Sociologie**

**Diplomová práce**

**Dopad kontroly na jedince pracující pro  
nadmárodní společnost v kanceláři typu *open space***

**Nikola Jurdová**

*Vedoucí práce:*

Mgr. Ema Hrešanová, Ph.D.

Katedra sociologie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2016

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, duben 2016

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Emě Hrešanové, Ph.D. za její vstřícný přístup v průběhu celého studia, za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla.

## Obsah

1. ÚVOD.....	1
2. ORGANIZACE A BYROKRACIE.....	5
3. PRACOVIŠTĚ TYPU <i>OPEN SPACE</i> .....	12
4. FIREMNÍ KULTURA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	18
5. METODOLOGIE.....	22
6. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A ATMOSFÉRA V <i>OPEN SPACE</i> KANCELÁŘI 25	
6.1 Úniky a utváření vlastního světa.....	30
7. VYTVÁŘENÍ SOCIÁLNÍCH SKUPIN.....	36
8. DOPADY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ NA ZAMĚSTNANCE A JEJICH VZTAHY.....	42
9. KOMUNIKACE VE VELKOPROSTOROVÉ KANCELÁŘI.....	47
9.1 Elektronická komunikace jako „strašák zaměstnanců“.....	49
9.2 Komunikace s nadřízenými.....	51
10. UPLATŇOVÁNÍ KONTROLY NAD ZAMĚSTNANCI.....	54
11. ZÁVĚR.....	61
12. LITERATURA.....	64
12.1 Internetové odkazy.....	70
13. RESUMÉ.....	71
14. PŘÍLOHY.....	73

# 1. ÚVOD

V současné době se po vzoru americké společnosti i v České republice rozrůstají kanceláře typu *open space*. Což je termín, jež pochází z angličtiny a znamená otevřený prostor. V odborné literatuře se pro tento typ kanceláří používá i označení *open plan*, nebo *cubicles*, zatímco v českém kontextu se kooperuje především s označením velkoplošné, či velkoprostorové kanceláře, popřípadě sálová pracoviště. Hlavním důvodem pro volbu velkoprostorového uspořádání pracovních kanceláří je umožnění snadnější týmové kooperace a možnost finanční úspory (Michalík, Skřehot 2010: online). Problematika kancelářských prostor je velmi aktuální téma. Firmy v posledních letech usilují o snížení velikosti prostoru jednoho pracovníka na minimum. Za poslední desetiletí klesá počet metrů čtverečních na jednoho pracovníka. Výhodným řešením se jeví nejen velkoprostorové kanceláře, ale mnoho podniků umožňuje pracovat svým zaměstnancům z domova, knihoven, či kaváren, kdy se hovoří o „třetím pracovním místě“ (Miller 2014: 2, 3).

*Open space* kancelář představuje jednu velkou místnost, ve které je zřízeno více pracovních míst pro větší množství zaměstnanců. Tyto pracovní prostory jednotlivých zaměstnanců nejsou odděleny pevnou stabilní stěnou, nýbrž pouze mobilními příčkami, či jen vizuálně prostřednictvím květin, šanonů, nebo polic. Musím přiznat, že výběr tématu velkoprostorových kanceláří jsem si zvolila záměrně z toho důvodu, že se v tomto pracovním prostředí sama pohybuji. Není, že jsem zaměstnána v *open plan* kanceláři, ale pracuji zároveň pro velkou nadnárodní společnost, jež má velmi přísnou byrokracii a přesně určená pravidla fungování. Tato pravidla a mnohé další normy a omezení ze strany vedení se pokoušejí o disciplinaci svých zaměstnanců, což poskytuje příslib vyšší produktivity a kvality pracovních výkonů.

Ve velkoprostorových kancelářích v rámci jedné místnosti více či méně kooperuje několik desítek zaměstnanců, v krajním případě se tento počet může

blížit i několika stovkám. Takovéto pracovní prostředí se pojí s mnoha výhodami, jakými je již na první pohled zřejmá finanční úspora, větší přehled a možnost kontroly a s tím spojená i vyšší produktivita, flexibilita při řešení úkolů a efektivnější komunikace mezi kolegy. Nedílnou součástí jsou i mnohá možná negativa, kdy jde nejen o ztrátu soukromí, odosobnění prostředí, obtížnější soustředění, ale i možné častější spory a vyšší nemocnost zaměstnanců. Tento typ pracovního prostorového uspořádání je vhodný především pro aktivity, jež vyžadují skupinovou spolupráci (Michalík 2009: 6 - 7).

Velkoplošné kanceláře představují specifický typ pracovního prostoru, který se začíná prosazovat v posledních desetiletích v mnoha firmách i na českém trhu. Se zaváděním takovýchto kanceláří se mění i způsob řízení zaměstnanců. Na jedince jsou kladeny rozdílné nároky a tento typ pracovního uspořádání ovlivňuje každodenní interakce zaměstnanců. Proto společně s rozmachem těchto pracovních prostor se objevuje i řada otázek, týkajících se vlivu *open space* kanceláří na zaměstnance samotné. Moderní hierarchické regresivní analýzy odhadují značný dopad tohoto pracovního uspořádání na úroveň pracovních vztahů a vliv organizace na jedince. (Cummings 1993: 271).

Vzhledem k tomu, že se jedná o stále aktuálnější téma, tak se problematice *open plan* kanceláří věnuje celá řada odborných studií, které se snaží zachytit dopady velkoprostorových kanceláří na zaměstnance. Velké množství této literatury zkoumá především vliv na zdravotní stav daných zaměstnanců (Bengtsson 2003; Danielsson, Bodin 2008; Evans 1979; Evans, McCoy 1998; Küller, Lindsten 1992; Stokols 1976; Veitch 2001). Problematiku zdravotního stavu zaměstnanců lze spíše zařadit do sociologie medicíny, ale má práce se zaměřuje spíše na problematiku byrokratického nastavení velkoplošných kanceláří. Byrokracie představuje zvláštní formu organizačních vztahů, jež se vyznačují racionalizací řízení, na základě odosobňující hierarchie a kontroly, kompetence a specializace, podřízenosti a nadřízenosti, pevné mzdy a stálého postavení. A proto se ve velkém množství případů vykazují jako výkonnější, než jiné formy organizace. Byrokracii lze také chápat jako disfunkcionální, kdy představuje určitou chorobu společnosti a deformaci sociální struktury. V takovémto pojetí byrokracie využívá organizace

k odlidštěným samoučelným cílům a odcizuje ji od původních sociálních účelů (Fibich 1967: 117). V byrokracii je nutná souhra mezi výkonem, kontrolou a legitimizací, aby účastníci přijali dobrovolně stanovené předpisy, protože „tak to přeci bylo vždycky“ (Etzioni 1964: 50).

Zároveň jsem se v tomto kontextu zaměřila na fungování nadnárodních organizací jako takových, protože formální byrokratické organizace si kladou za cíl koordinovat aktivity, veškerý pohyb a život většího celku jedinců na určitém omezeném prostoru. Obecný formální systém tvoří základ pro fungování takovéto organizace a je schopen zajistit přežití konkrétního subjektu i po výměně jednotlivých členů. Zároveň tento systém usiluje o změnu chování svých členů, aby v zájmu efektivity sledovali cíle systému jako takového a přijali je za své (Keller 1996: 11-13). Organizace se snaží motivovat své zaměstnance k vyšší produktivitě a daří se jim to poměrně úspěšně. Neboť zvýšení příjmů korporace umožní zvýšit příjmy pracovníků. Účastníci tak mají tendenci dělat to nejlepší pro organizaci s cílem uspokojit své vlastní potřeby. Síla organizace v řízení svých členů vždy vychází buď z daných hierarchických pozic, nebo se skrývá přímo v řídicí osobě, což může být dáno jejím charakterem či přirozenou autoritou, nebo to může být kombinace obojího (Etzioni 1964: 58, 61).

Proto je předmětem zájmu předkládané diplomové práce uplatňování kontroly nad zaměstnanci a dopady této kontroly na samotné jedince pracující v *open plan* kanceláři. Tuto problematiku jsem si zvolila záměrně z toho důvodu, že se ve velkoplošném pracovním prostoru osobně pohybuji. Již pátým rokem jsem zaměstnancem velké nadnárodní společnosti a pracuji v kanceláři typu *open plan*. Toto mé pracovní postavení mi zajišťovalo volný a neomezený vstup do organizace a poskytovalo mi vhodnou pozici pro oslovení jednotlivých respondentů, což je značná výhoda. Samozřejmě to, že jsem součástí zkoumané prostředí a téměř každodenně se v něm pohybuji s sebou neslo i řadu rizik, se kterými jsem se snažila během mého výzkumu vyrovnat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Přiblížení možných rizik a způsoby, jakými jsem se s nimi pokoušela vyrovnat, je blíže specifikováno v kapitole číslo 5. Metodologie.



Prostředí kanceláře typu *Open space* vnímám jako relevantní pro sociologický výzkum především z toho důvodu, že jedinec je zde neustále nucen, aby se plně podřídil firemním pravidlům. Aby bylo zajištěno, že se zaměstnanec chová v souladu se stanovenými pravidly, je neustále podrobován nekompromisní kontrole, přičemž kontrola zde probíhá dvojího typu. První kontrola je zde zajištěna organizací samotnou, která má v současnosti mnohé počítačové a monitorovací zařízení, jež jsou schopny tuto kontrolu nad jedinci zaznamenat. Celá velkoprostorová kancelář je pod dohledem několika kamerových zařízení, jež poskytují záznam 24 hodin denně. Zároveň, aby mohli zaměstnanci vykonávat své pracovní povinnosti, musejí být přihlášení přes počítač do speciálního systému, který je schopen na vteřinu přesně zaznamenat přihlášení a odhlášení konkrétního jedince, dobu čerpání pauzy, období, kdy se věnoval které pracovní činnosti a zároveň umožňuje i změřit, jak dlouhá doba uplynula, kdy zaměstnanec pouze čekal, než mu bude přidělen pracovní úkol. Všechny tyto věci jsou nepřetržitě monitorovány a jejich záznam lze kdykoliv dle potřeby dohledat. Druhý typ kontroly probíhá současně a je zajištěn ze strany spolupracovníků a nadřízených, neboť každý zaměstnanec je zde pod neustálým dohledem okolí.

V *open space* kancelářích nejsou ve velkém množství případů zaměstnání jen jedinci na stejné zaměstnanecké pozici, ale mnohdy je jejich pracovní místo v těsné blízkosti jejich nadřízených. Tento typ pracovního prostředí má jistě značné dopady nejen na pracovní výkony a nasazení jednotlivců, ale i na zaměstnance samotné. Proto se ve své práci zaměřuji na to, jaký dopad má způsob výše uvedené kontroly na zaměstnance v takto odosobněném a byrokratickém prostředí ve velkoprostorových kancelářích nadnárodní společnosti. Cílem mé práce je popsat způsoby, kterými je uplatňována kontrola nad zaměstnanci a poukázat na to, jaké dopady má takový způsob kontroly na samotné jedince a jejich vzájemné vztahy v každodenním pracovním procesu.

## 2. ORGANIZACE A BYROKRACIE

Dříve, než představím prostředí mé výzkumné práce, tedy pracoviště typu *open plan*, ráda bych nejdříve v této kapitole prezentovala sociologické pole mého zájmu, aby bylo zřejmé, z jakého úhlu pohledu na celou problematiku nahlížím a čím byl formulován můj výzkumný záměr. Zmíním zde vymezení pojmu byrokracie a organizace a blíže přiblížím svůj interpretativní pohled na danou problematiku.

Pojem byrokracie je poměrně mnohoznačný. Nehodnotícím způsobem může označovat organizaci veřejné správy. Mnohdy je ale termín pojímán negativně, kdy byrokracie je nemocí organizací způsobující jejich neúčinnost a také může označovat státní zásahy do hospodářského života, jenž může ohrožovat a potlačovat svobodu (Keller 1996: 13). Organizace v obecném slova smyslu představuje útvar s určitým počtem členů, jež má stanovenou hranici mezi vlastními a okolními strukturami. Organizace má vnitřní dělbu práce a hierarchické rozdělení rolí a je organizována k racionálně uspořádanému cíli, přičemž je relativně nezávislá na jednotlivých členech. Organizace představuje poměrně seberegulující systém, jenž je stále v přímé komunikaci i s okolním prostředím (Jandourek 2003: 87).

Organizace jsou umělé společenské jednotky, jež slouží konkrétnímu účelu. Jsou plánovány záměrně strukturované, neustále orientovány k přezkoumání svých výkonů, a také schopny určité vlastní restrukturalizace. A chce-li organizace plnit svou kontrolní funkci, musí distribuovat své odměny a sankce v souladu s výkonem. Ovládací prostředky kontroly organizací je možné rozdělit do tří kategorií, na fyzické, materiální a symbolické. Použití fyzického nástroje, jež ovlivňuje tělo, je fyzická forma a aplikace těchto prostředků je chápána jako donucovací moc. Materiální odměny a sankce tvoří především zboží a služby, zatímco symbolickou kategorií představují peníze, ale také normativní symboly jako prestiž, či respekt. Donucovací síla je uplatňována spíše na níže postavené

jedince, zatímco vyšší pozice jsou častěji odměňovány a sankciovány materiálně, aby se zajistila jejich výkonnost (Etzioni 1964: 58-60).

Formální organizace jsou uměle ustaveným sociálním útvarům, který zajišťuje koordinaci činností většího počtu jedinců za účelem dosažení určitých cílů a zaručuje stabilitu a nezávislost na případné výměně konkrétních osob (Keller 1996: 12, 13). V rámci takovýchto organizací je vysoký stupeň byrokracie, kdy „jedni považují byrokracii za projev nejvyšší racionality v oblasti správy a koordinace lidských aktivit, druzí spatřují v téže instituci fatální ohrožení svobody“ (Keller 1996: 11). Byrokracie představuje řízení určité organizace, či aktivit prostřednictvím hierarchického systému jednotlivých uskupení, jež mají určitým způsobem vymezenou působnost a odpovědnost. Prostřednictvím takto uspořádaného systému je možné efektivně a racionálně uplatňovat dělbu práce, kontrolovat a efektivně spravovat veškeré informace (Mařádek 2003: 133).

Rozhodla jsem se zaměřit na problematiku organizace a byrokracie z pohledu interpretativní sociologie. Nejenom, že je mi tento přístup nejbližší, ale vnímám ho i jako jeden z nejvhodnějších, neboť pracovní prostředí představuje prostor, kde jedinec tráví velkou část svého ekonomicky aktivního života a hraje zde činnou roli a nepřetržitě interaguje s pracovním prostředím. V mém výzkumu se sice jedná o velkou byrokratickou organizaci, ta ale nikdy nestojí sama o sobě. A bez zaměstnanců, by nemohla být tím, čím je. Nejen, že tato organizace a byrokratizace má dopady na jedince, ale jedinec není jen pasivní příjemce, ale interaguje s okolím, vytváří zpětnou reakci a utváří tak sociální realitu. Jak v praktické části, tak i v té teoretické kladu důraz zejména na jedince, jako aktéra a tvůrce sociální reality. Jsem si vědoma, že v rámci zkoumaného prostředí existují mnohé společenské tlaky a potřeby systému, jenž vychází z funkčních nadindividuálních sociálních struktur, ale jsem přesvědčena, že bez jedince by tyto struktury nemohly existovat. A ačkoliv řadový zaměstnanec může být mnohdy jen obyčejnou nahraditelnou jednotkou, vždy se jedná o individuální osobnost, která individuálně reaguje na tlaky řízení. Proto jsem se rozhodla zaměřit na konkrétní jednotlivce, které vnímám z části jako utlačované systémem řízení a kontrolou organizace, přesto stále jako aktivní hráče v rámci byrokratického systému. V rámci

interpretativního přístupu se zaměřím v této kapitole zejména na postoje Maxe Webera, Ervinga Goffmana.

Max Weber, který se věnuje byrokracii jako druhu moci, či panství, neboť jeho výchozím přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí vyplývá z nerovného postavení sdružených jedinců. Weber chápe moc jako schopnost vnucovat svou vlastní vůli ostatním jedincům, a to i navzdory jejich přesvědčení. Oproti tomu panství vnímá už specifičtěji jako předpoklad, že příslušné osoby uposlechnou moc, jež je na ně autoritativně uplatňována. A pokud je tato moc zaštitěna legitimitou, tak se z pouhé moci může proměnit v panství. Panství je ustavováno poslušností a příkazy, přičemž legitimacy může být dosaženo, když ti, na něž se vztahují vznášené příkazy, se rozhodnou příkazy uposlechnout, protože se domnívají, že by jich měli uposlechnout na základě svého vlastního morálního úsudku (Weber 1997: 47 - 54).

Weberův koncept panství lze rozdělit dvěma možnými způsoby. Méně známé je Weberovo rozdělení na dva protikladné typy, kdy panství může vycházet z koncentrace zájmů, což je charakteristické například pro monopolní postavení a je založeno na vlivu, který lze vykonávat prostřednictvím určitého vlastnictví, nebo tržní znalosti. Oproti tomu druhý typ panství vychází přímo z autority, kdy jedinec je povinen poslušnosti bez ohledu na své vlastní motivy a zájmy (Weber 1997: 50). Panství lze ale rozdělit na tři typy, mezi které patří panství tradiční, charismatické a legální. Tradiční vychází z posvátnosti tradice, kdy jsme povinni podřídit se jedinci, jež svoji autoritu zdědil v rodině. Tento typ panství tak může přetrvávat napříč mnohými generacemi. Naproti tomu opačným typem je autorita, která vyplývá z charisma konkrétního jedince, kdy je nevýhodou, že tento typ panství je přímo závislý na této charismatické osobě. Třetím typem je panství legální, které zdůvodňuje veškerou platnost příkazů systémem racionálních pravidel, jež byla stvořena přímo pro tento účel. Všechny rozkazy jsou závazně platné v případě, že jsou vznášeny od jedince, jenž je dle těchto pravidel k tomu kompetentní. Všichni tito jedinci jsou legitimováni systémem racionálních norem, proto je zde vyžadováno poslouchat normy, nikoliv konkrétní osobu (Weber 1997: 63).

Erving Goffman analyzoval organizaci a její procesy zejména v extrémních podmínkách, kdy pracuje s termínem totální instituce. Tu chápal jako místo, ve kterém je ubytováno a zaměstnáno velké množství jedinců, jež jsou psychicky i fyzicky po dlouhou dobu odděleni od širší společnosti. Tito jedinci jsou společně uzavřeni na jednom místě, kde je jejich život kompletně podmíněn administrativním procesům. V tomto prostoru dochází k průniku mnoha různých sfér, které jsou v běžném životě od sebe odděleny. Lidé se zde například stravují, pracují, spí a další. Totální instituce rozdělil do pěti různých kategorií. Kdy se v první řadě jedná o různé ústavy, jež pečují o bezmocné a nesamostatné jedince, jako například domovy důchodců, domovy pro invalidy a další. Ve druhé kategorii jsou především ústavy pro mentálně postižené, jež pojímají osoby, které jsou nejenom nesamostatné, ale i nebezpečné pro společnost. Třetím typem jsou typicky věznice, neboť je to instituce, kde jsou umístěni delikventi. Čtvrtý typ institucí usiluje o výcvik a zdokonalování jednotlivců, jako například kasárny, a v páté kategorii je možné nalézt osoby, jež vnímají okolní svět jako chaotický a totální instituce si sami zvolí jako způsob úniku, úkrytu a ochrany před okolním světem. Typicky lze do tohoto typu zařadit například kláštery (Goffman 1991: 11, 16).

Jsem si vědoma, že mnou zkoumané pracovní prostředí se liší od totální instituce zejména v tom, že z totální instituce nelze dobrovolně odejít. Jedinec, jenž je umístěn v takovémto prostoru, je nucen být v něm nepřetržitě a vykonává zde veškeré denní i noční činnosti, kdy je pod neustálým dohledem a kontrolou ze strany organizace, jež se o něj stará. Zároveň spatřuji v práci ve velkoprostorové kanceláři pro nadnárodní společnost mnohé podobnosti, kdy lze z určitého úhlu pohledu takové pracoviště připodobnit k totální instituci, kde fungují přísná pravidla a kde je jedinec podrobován neustálé kontrole a disciplinaci nejen svého těla, ale i myšlení a pracovního nasazení.

Goffman (1999) se ale nevěnoval pouze totálním institucím, ale také zkoumal společenský život v uzavřeném prostředí továrny, kde popisoval rysy organizovaného společenství. Představil, jakým způsobem zaměstnanec prezentuje sám sebe a svou činnost v pracovním prostředí. Vzhledem k tomu, že

zaměstnanci v kancelářích typu *open space* jsou neustále uměle tlačeni do sociálních vztahů, tak považují za vhodné v tomto kontextu pracovat s termínem „představení“ v pojetí Ervinga Goffmana (1999). Protože pokud je jedinec součástí nějaké sociální interakce, tak zastává v tomto procesu i konkrétní sociální roli. Erving Goffman používá termín „představení“, který odkazuje na veškerou aktivitu, jež je vykonávána jedincem po dobu jeho přítomnosti ve společnosti za pozorování konkrétního souhrnu jedinců, kdy tyto aktivity mají na konkrétní pozorovatele určitý vliv. K tomu, aby aktéři mohli tento vliv řádně uplatňovat, využívají „osobní fasády“, jež zahrnuje nejen způsob promluvy, ale i výrazové vybavení a vizuální znaky, jako styl oblékání, rasa, pohlaví, gesta a další. Tuto fasádu můžeme rozdělit na vzhled a způsob chování. Vzhled prozrazuje například něco o společenském postavení aktéra a způsob vystupování může napovědět, jakým způsobem se bude vyvíjet následující situace, a jakou roli v ní bude aktér zastupovat. Aby toto vše nenarušoval průběh sociálních interakcí, je nutné, aby vzhled i způsob chování byly vzájemně v souladu a neprotiřečily si (Goffman 1999: 29 - 31). Jedinci hrající svou roli se snaží působit takovým dojmem, který oni sami chtějí vyvolat, což má vliv na ostatní diváky, jak aktéry vnímají. Jde zde o umění vytváření dojmu, emocí a kontroly situace (Goffman 1999: 11-12).

Pokud se jednatel ocitne ve společnosti ostatních, druzí se o něm vždy snaží získat informace, nebo využít ty, které už o něm mají, aby si tak mohli vytvořit představu o jeho celkovém socioekonomickém postavení a také o jeho představě o sobě samém a o jeho okolí. A na základě těchto informací pak mohou jedinci určit charakter situace a následně z něj odvodit očekávané chování v konkrétním sociálním kontextu pro sebe i ostatní (Goffman 1999:10). Je nutné, aby se udržoval společenský řád, ve kterém se lidské chování koriguje do mezí předvídatelnosti. Jedinci v současné moderní společnosti se totiž neustále cítí v ohrožení, pokud záměrně nepodniknou kroky, jimiž by si zajistili svou bezpečnost (Bauman 2003: 19).

V souladu s Goffmanovou koncepcí představení lze předpokládat, že jedinci, kteří se vyskytují v pracovním kolektivu, budou vnímat svoje postavení jako jeviště, na kterém musejí hrát svou roli, do té doby, než opustí pracoviště. Tyto jejich role

jsou ovlivněny neustálou přítomností někoho z kolegů, či nadřízených. V jedné *open space* kanceláři nepracují totiž pouze zaměstnanci na stejné pracovní pozici, nýbrž větší část pracovní doby je přítomen i někdo s jiným pracovním postavením, a to může způsobit, že jsou jedinci pod neustálým tlakem, protože musí neustále naplno plnit své pracovní povinnosti. Každé jejich selhání může být spatřeno kolegy, či nadřízenými a může vést k okamžitým, nebo pozdějším sankcím. Zaměstnanci ve velkoprostorových kancelářích jsou tak pod neustálou kontrolou ať již ze strany kolegů, nadřízených monitorovacího systému, který je v současné době neodmyslitelnou součástí nadnárodních korporací.

V tomto kontextu Weber chápe sociální vztah jako chování více jedinců, jenž se vzájemně zaměřuje, je to tedy vzájemný vztah dvoustranného jednání, přičemž obsah může být rozličného typu, zahrnující například boj, nepřátelství, lásku, či tržní směnu a další. Tento vztah může být přechodný, či trvalý, kdy existuje možnost kontinuálního opakování a zároveň je pak možné vysledovat určité faktické pravidelnosti. Sociální jednání je ve velkém množství situací orientováno na představu existence legitimního řádu. Tato legitimita může být garantována afektivně, prostřednictvím vnitřních citů, hodnotově racionálně, prostřednictvím bezmezné víry v přesnou platnost hodnot, nebo může být legitimita garantována náboženskou vírou (Weber 1998:158-166).

Vysoce strukturované organizace podporují zaměstnance, aby pasivně přijímali svou sociální roli, čímž posilují *status quo*. Oproti tomu absence struktur vytváří nejednoznačnost a povzbuzuje zaměstnance k tomu, aby zkoumali a zpochybňovali *status quo* a rozvíjeli své vlastní přístupy k jejich rolím a situacím. Organizace vysílají jasné signály zejména novým zaměstnancům v jejich prvních měsících po nástupu, o identifikaci jejich práce a činnosti, o tom, co se od nich očekává a jak zapadnout správně do organizace. Určujícím prvkem socializace v organizaci je to, do jaké míry napomáhá ke snížení dvojznačnosti. Některé firmy používají vysoce institucionalizované taktiky socializace, které snižují nejasnosti například tím, že poskytují rozsáhlá školení. Noví zaměstnanci nerozumí normám a očekávání, jež jsou na ně kladena a mnohdy postrádají schopnost identifikace s aktivitami, jež se dějí kolem nich. Tento stav často vede k úzkosti a stresu,

protože lidé mají obecnou potřebu kontroly a předvídatelnosti. Vstup zaměstnanců do organizace je samozřejmě rozdílný, ale platí, že jedinci, kteří více touží po kontrole, jsou značně aktivnější v procesu socializace. Pro organizaci je socializace zásadní, neboť pomáhá zajištění kontinuity ústředních hodnot a dává novým zaměstnancům rámec pro reakci na události v jejich pracovním prostředí (Kim, Cable 2005: 232 – 238).

„Byrokracie sama o sobě není ani špatná, ani dobrá. Je pouze prostředkem vlády, jež může být užito v rozličných sférách lidské činnosti. (...) Co ale dnes mnoho lidí považuje za zlo, není byrokracie jako taková, ale expanze sfér, v rámci kterých je byrokratický management prováděn. Tato expanze je nevyhnutelným následkem postupujícího omezování osobních svobod, dále pak následkem vnitřních trendů ekonomických a sociálních politik, směřujících k potlačení osobní iniciativy a nahrazování této iniciativy vládními zásahy“ (Mises 2002: 75). Bylo by ale nesprávné vnímat byrokracii jako snahu o záměrné omezování racionality formální organizace, protože byrokracie bývá paradoxním produktem usilovných snah o efektivní fungování velkých organizací s cílem je ještě více racionalizovat a optimalizovat. Současná byrokracie je námi placenou daní za minulé snahy, jež se pokoušely racionalizovat chod velkých organizací. Je fakt, že byrokracie blokuje tvůrčí potenciál zaměstnanců a omezuje jejich možnost volby, ale zároveň jim také neumožňuje uvolnit jejich destruktivní energii, kterou by mohli využít pro dosažení svých osobních cílů. Takže byrokracie na straně jedné limituje zaměstnance v dosažení vyšších cílů, ale zároveň jim také zabraňuje uzurpovat si moc a prosazovat své egoistické ambice (Keller 1996: 13, 14).



### 3. PRACOVISTĚ TYPU *OPEN SPACE*

Za klasický typ pracoviště je považována oddělená kancelář, ve které je v ideálním případě zaměstnán pouze jeden pracovník. Do maximálního počtu tří jedinců na jednu kancelář je možné stále hovořit o běžné podobě oddělené kanceláře. V současné době přibývá v řadě organizací k rozmachu pracovišť typu *open plane*. Tyto velkoprostorové kanceláře jsou různého typu, zpravidla se ale jedná se o rozlehlější prostor, jenž je rozčleněn obvykle mobilními, samostatně stojícími panely a nižšími stěnami. Uvnitř těchto stěn bývá standardně stolová deska, počítač a police, či skřínky. Uvnitř stěn jsou vytvořeny kanály, které slouží pro vedení elektroinstalace a telekomunikačních kanálů takovým způsobem, aby nenarušovalo estetiku prostoru. Pracovníci jsou od sebe navzájem odděleni jen nízkými příčkami, někdy vůbec ničím (Michalík, Skřehot 2010: online).

První nápad na vznik *open space* kanceláří se zrodil roku 1917 za účelem centralizace funkcí do prostorných kanceláří. Těmito funkcemi bylo původně účetnictví a psaní a cílem byla větší standardizace těchto procesů. Tak vznikly v USA roku 1920 první kanceláře typu *open space*. Se vznikem těchto kanceláří se pojilo snížení nákladů na úřednické práce, pokles stavu a snižování nároků zaměstnanců na velikost a komfort pracovní plochy. Jednalo se o levný způsob, jak ušetřit peníze na nákladech a umístit více lidí na menší pracovní plochu (Baldry, Barnes 2012: 232).<sup>2</sup>

Místa, kde se často setkávají zaměstnanci, jako jsou například konferenční místnosti, umývárny, či chladiče vody, vedou často k neúmyslné komunikaci, při které dochází ke spontánní výměně nápadů, urychlení učení a k přenosu znalostí. Kontakt a komunikace s kolegy představují primární prostředek k přenosu myšlenek, koncepcí a mnohých dalších informací, jež jsou bezpodmínečně nutné pro zajištění účinného pracovního výkonu. Prostor je spojován především s audiovizuálním přenosem, kdy se klade důraz na hovor a poslech. Při

---

<sup>2</sup> Stručná historie vzniku *open space* kanceláří je uvedena v příloze číslo 1.

kognitivních procesech je zapotřebí fyzický prostor, jenž poskytuje specifické zorné pole a *open plane* kanceláře tak svojí strukturou podporují rétoriku a učení (Edenius, Yakhlef 2007: 194).

Chybějící stěnové bariéry usnadňují rozvoj sociálních vztahů a podporují vzájemnou komunikaci verbálního i neverbálního charakteru. Jednotlivci na sebe mohou lépe vidět a mohou si tak snáze nejen předávat informace o úkolech, ale navazovat i vzájemná přátelství. Zaměstnancům v podstatě nezbyvá nic jiného, než mezi sebou navzájem komunikovat, když se vyskytují v prostředí, jehož prostorové uspořádání je k tomu povzbuzuje, tím, že jim usnadní verbální a vizuální kontakt. A vysoká interakce mezi osobami produkuje interpersonální přitažlivost, neboť interakce zvyšuje obeznámenost s ostatními. *Open plan* kanceláře tak mohou posilovat zpětné vazby mezi pracovníky, spokojenost a zvýšení pracovní motivace a výkonů (Oldham, Brass 1979: 268, 269). Z tohoto hlediska mělo zavedení velkoprostorového typu pracoviště zlepšit pracovní prostředí zaměstnancům na všech organizačních úrovních. Možnost příležitostí ke vzájemné interakci vyvolává komunikaci, což umožňuje pozitivnější vnímání mezilidských vztahů s dalšími zaměstnanci, podněcuje pracovní spokojenost a důvěru ve vedení (Zalesny, Farace 1987: 241).

Fyzické prostředí je velmi důležité a má vliv na jedince, na jejich duševní pohodu, individuální potřeby a jiné. Mezi hlavní aspekty velkoprostorových kanceláří, s ohledem na klasicky oddělené kanceláře, lze řadit nižší náklady, a to pořizovací i provozní (pokud přepočítáváme na jednotku plochy, či na jednoho zaměstnance), vyšší míru variability a schopnost lepšímu přizpůsobení se požadavkům organizace, snadnější a efektivnější komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, větší přehlednost a možnost kontroly. Zároveň ale také ztrátu soukromí, vyšší stupeň hlučnosti a horší mikroklimatické a světelné podmínky (Michalík, Skřehot 2010: online). To vede k menší spokojenosti s prací, k nižšímu zapojení a menší motivaci k práci. Zaměstnanci jsou v takovémto prostředí nespokojeni s estetickým vzhledem pracoviště a s nedostatkem soukromí (Zalesny, Farace 1987: 241).

Takové pracovní zázemí působí jako katalyzátor, který ovlivňuje kvalitu a úroveň sociálních interakcí a komunikaci mezi jeho obyvateli. Například fyzická blízkost může poskytnout mnoho příležitostí pro rozvoj mezilidských vztahů, a tak nahrazení tradičních kanceláří za velkoprostorové, by mělo zlepšit pracovní podmínky a prostředí pro zaměstnance na všech organizačních úrovních. Je zde mnoho příležitostí k interakci, což může pozitivně ovlivňovat vnímání mezilidských vztahů s dalšími zaměstnanci a zvyšovat pracovní spokojenost a důvěru v management (Zalesny, Farace 1987: 242 - 243).

Velkoprostorové kanceláře je možné vnímat jako mechanismus umožňující společenskou kontrolu. Vztah mezi pracovním prostorem a denní zkušeností zaměstnanců je složitý interakční proces plný sociálních vztahů. Centrálním tématem v takovémto prostředí je stupeň kontroly zaměstnanců nad tímto typem pracovním prostředím. Je otázkou, v jakém rozsahu si mohou udržovat vizuální, či zvukové soukromí, jak mohou ovlivňovat teplotu, osvětlení, či kvalitu ovzduší a v neposlední řadě také jak moc mohou manipulovat s pracovním nábytkem, aby vyhovoval jejich práci (Baldry, Barnes 2012: 228-229). Protože v rámci pracovního prostředí na jedince působí mnoho faktorů, mezi které patří hluk, osvětlení, teplota, kvalita vzduchu, nábytek, svítidla, barvy, kresby, ale i podlahové krytiny<sup>3</sup> a povrchové materiály (Rashid, Zimring 2008: 152). Odstraněním fyzických hranic a bariér mezi jednotlivými pracovními prostory se pravděpodobně sníží osobní soukromí a může dojít k vnímání ztráty kontroly nad prostorem (Zalesny, Farace 1987: 243).

Zaměstnanci často mezi hlavní nevýhodu řadí především nedostatek kontroly nad vlastním soukromím, nad osvětlením, nad vytápěním, či kvalitou vzduchu v místnosti. Kromě nedostatku pocitu kontroly nad prostorem, převládá také pocit nejistoty a nestability. Jedinci mohou být nárazově a manipulativně přesouváni v rámci pracoviště, což udržuje pracovníky neustále ve střehu. V praxi totiž většina

---

<sup>3</sup> Podlaha v pracovních místnostech se liší dle toho, k čemu je prostor využíván. Koberec je v kancelářích používán poměrně často, protože má tendenci evokovat domácí prostředí. Oproti tomu do kuchyňských prostor a umývárén u kanceláří, není koberec pokládán příliš často z důvodu údržby a snazšího úklidu. Tyto prostory jsou ale považovány pouze za průchozí, kde se nedoporučuje zaměstnancům příliš dlouho přetrvávat. A i když je koberec velmi nepraktický v pracovních prostorách a je náročný na údržbu, tak kanceláře, kde zaměstnanci tráví většinu své pracovní doby, jsou většinou zařízeny koberci, což má především symbolicky navodit pocit krby, bezpečí a stability (Gregory 2011: 246).

velkoprostorových kanceláří zůstává statických. Vedení preferuje spíše přesun jednotlivých zaměstnanců, namísto zařízení (Baldry, Barnes 2012: 234, 236).

Obecně platí, že hluk na pracovišti působí negativně na zaměstnance. Ale například na konstantní, či kontrolovatelný hluk je možné si poměrně snadno zvyknout a nemá pak negativní účinky na výkonnost. Například nesrozumitelná řeč nepůsobí tolik narušujícím dojmem, jako ta srozumitelná, ze které je patrný její obsah. A nejvíce stresující jsou pak nekontrolovatelné a nepředvídatelné zvuky. Také osvětlení má výrazný vliv na zaměstnance. Denní světlo na pracovištích má přímé fyziologické a psychologické výhody. Mnoho evropských zemí vyžaduje, aby pracovníci měli pracovní plochu pouze do určité vzdálenosti od okna, protože nedostatečné osvětlení způsobuje bolesti hlavy, námahu očí a sezónní afektivní poruchy. Denní světlo může vytvořit lepší náladu mezi zaměstnanci, což vede k lepším pracovním výsledkům. Sluneční světlo podporuje ke zvýšení duševní výkonnosti, ke zlepšení produktivity a zvýšení pracovní morálky. Okolní teplota je převládajícím stresorem v kancelářských budovách. Je těžké všem zaměstnancům přizpůsobit teplotu ideálně tak, aby nikomu nebylo příliš chladno, ani příliš horko. Duševní i fyzický výkon zaměstnance je výrazně ovlivněn teplotou (Rashid, Zimring 2008: 157, 161, 165).

Ať se již statisticky vyskytuje více kladných stránek, či více záporných stránek pro práci ve velkoprostorové kanceláři, vždy hraje zásadní roli charakteristika daného jedince. Například osoby s nízkou sebeúctou jsou náchylnější k nepříznivým pracovním podmínkám, konfliktním situacím a přetížení více, než jejich protějšky s vyšším sebevědomím. Při konfrontaci s problémy jsou tyto jedinci méně schopní vyvinout efektivní řešení a více spoléhají na pracovní prostředí, než na vlastní schopnosti (Pierce, Gardner, Dunham, Cummings 1993: 271 - 273).

Mnoho zaměstnanců může být spokojeno s *open space* kancelářemi, protože mají rádi práci mezi lidmi, nebo protože je motivuje určitý tlak, nebo vyhledávají soutěživost a kolegiální, či podporu v nestandardních situacích. Jiní jedinci sice toto prostředí nemusí přímo cíleně vyhledávat, ale jsou schopni se přizpůsobit, proto jim práce v takovémto otevřeném prostoru pomalu přestane vadit a časem jim i třeba začne vyhovovat. A v neposlední řadě jsou samozřejmě také

jedinci, kteří preferují klid a samotu a práce ve velkoprostorové kanceláři pro ně může být velkou zátěží, jež jim narušuje emocionální stabilitu (Michalík, Skřehot 2010: online).

Z veškerých výše zmíněných informací je zřejmé, že tlak na jedince zde bude dozajista větší, než by byl v klasických kancelářských jednotkách. Jedná se o specifický druh prostředí, který klade na své zaměstnance specifické požadavky. Dovolím si však poznamenat, že i velkoprostorových kanceláří je větší množství druhů. V rámci pracoviště můžeme rozlišovat nejen mezi tradičními a velkoprostorovými kancelářemi, ale i mezi otevřenými kancelářemi lze rozlišovat různé typy, které se liší dle designu a složitosti uspořádání. Mezi takové typy můžeme zařadit takzvané *bull pen*, které jsou charakteristické stejnými stoly, či pracovními kójemi, jsou uspořádány v úhledných řadách a působí upraveným a jednolitym dojmem. Oproti tomu existují kanceláře typu *Bürolandschaft*. Toto slovo se nepřekládá a používá v původním znění, kdy se jedná o nápad, pocházející od tvůrčího týmu z Německa. Kanceláře tohoto typu zahrnují systémový nábytek a panely mnoha různých výšek, či tvarů (Brand 2008).

Další rozdíly můžeme pozorovat například v počtu oddílů, kde sídlí jednotliví zaměstnanci, v prostorové hustotě, čímž je myšleno množství užité plochy na jednoho zaměstnance. Nebo třeba v celkové otevřenosti, či relativní uzavřenosti prostředí, což může být dáno například celkovou délkou příček mezi jednotlivými místy (Brennan, Chugh, Kline 2002: 279). Mezi velkoprostorovými kancelářemi se objevují i pracoviště typu *open bay*, kdy se v jedné místnosti vyskytuje také větší množství zaměstnanců, kteří mají svá pracovní místa, jež ale nejsou oddělena žádnými rozdělovníky či bariérami (Middlebrooks, Hayden, Smith-Jackson 2014: 490).

Na jedné straně mohou být kanceláře, které pojmu například patnáct zaměstnanců, kteří představují celé osazenstvo nějakého menšího podniku, či firmy. V jedné místnosti je tak například výkonný ředitel společně s manažerem, obchodními zástupci a účetní. Tato kancelář splňuje kritéria pro zařazení do kategorie *open plan*, ale pracovní podmínky a formy kontroly zde budou zřejmě odlišné od kanceláře, která je předmětem mého výzkumu. Jedná se o kancelář,

která pojme několik desítek zaměstnanců, přičemž je to pouze jedna z mnoha takovýchto kanceláří, jež je pouze jednotlivou částí velkého hierarchického systému, který se snaží udržet v chodu velkou nadnárodní společnost. Z tohoto důvodu v následující části vymezím specifika nadnárodních společností a představím jejich firemní kulturu.

## 4. FIREMNÍ KULTURA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ

V obecné rovině kultura představuje velice široký a obsáhlý pojem, jenž se často využívá v mnoha vědních oborech a představuje tak mezioborový termín. Nejčastěji je kultura spojována s různými druhy společností, ale tak, jako kulturu připisujeme různým společnostem, podobným způsobem ji můžeme přisuzovat i různým organizacím, kdy se pracuje s pojmem organizační, nebo firemní kultura (Hřešanová 2008: 14). Téměř každá organizace má svoji strukturu a důležitým faktorem pro pochopení dané organizace je její kultura. Kultura představuje specifický druh organizace, rozvoje a realizace činností, jež se objektivizují ve výsledcích duševní a fyzické práce. Jedná se o poměrně autonomní a adaptivní systém se specifickým obsahem. V kontextu managementu se nejčastěji hovoří o národní a organizační, neboli podnikové kultuře (Lukášová 2004: 17 – 19).

Firemní kultura představuje souhrn přístupů, představ a hodnot v rámci firmy, jež jsou všeobecně sdílené a relativně dlouhodobě udržované (Pfeifer - Umlaufová 1993: 19). Tento souhrn přístupů a přesvědčení pomáhá jednotlivcům pochopit organizační fungování a poskytnout jim tak normy pro chování v organizaci (Han 2012: 208). Zároveň podporuje sbližování mezi řízením a zaměstnanci firmy a umožňuje pracovníkům, aby mohli myslet a jednat podobnými způsoby (Nguyen, Aoyama 2014: 640). Firemní kultura tak představuje neviditelný strategický majetek, jenž má neekonomický charakter. Jedná se spíše o sociálně-psychologický konstrukt, kterého se nedá dotknout, nemůžeme jej vidět, slyšet a ani cítit, ale i přesto může mít zásadní vliv na úspěch i případný neúspěch organizace jako celku (Flamholtz - Randle 2011: 7 - 9).

Organizační kultura je založena na dvou předpokladech. První z nich je spojen s vnější adaptací a předpokládá, že hodnoty jedince v pracovním procesu mají přímý vliv na jeho chování. Druhý předpoklad se vztahuje spíše k problematice vnitřní integrace, tedy, že pozitivní výsledky budou mít za následek shodu v hodnotách jedince s ostatními pracovními subjekty a osobami (Meglino, Ravlin, Adkins 1989: 425).

Firemní kultura by měla poskytnout zaměstnancům individuální vzdělávání a vlastní rozvoj, povzbuzovat je v participativním rozhodování, sdílení energie mezi zaměstnanci, podporovat toleranci, zamezovat konfliktům a poskytovat prostor pro spolupráci. Podniková kultura produkuje významné rozdíly v účincích efektivního transferu technologií a tedy čím vyšší je firemní kultura, tím může být podnik úspěšnější a výkonnější (Nguyen, Aoyama 2014: 640, 655).

Organizační kultura může být vnímána jako multidimenzionální, chaotická a neustále se proměňující, působí tedy jako klima, či počasí. Klima, které odráží nepředvídatelné vzorce, jež je možné aplikovat na velkou entitu a počasí jako značně chaotické a těžko předvídatelné (Stanford 2011: 14, 17). Každá společnost má svou vlastní specifickou podnikovou kulturu, jež je zaměřena na své cíle, strategie, struktury a přístupy k podnikatelské činnosti, a tak konkrétní firemní kultura se vždy liší od kultur jiných společností (Nguyen, Aoyama 2014: 640).

Organizační kultura je založena dvou předpokladech. První z nich je spojen s vnější adaptací a předpokládá, že hodnoty jedince v pracovním procesu mají přímý vliv na jeho chování. Druhý předpoklad se vztahuje spíše k problematice vnitřní integrace, tedy, že pozitivní výsledky budou mít za následek shodu v hodnotách jedince s ostatními pracovními subjekty a osobami (Meglino, Ravlin, Adkins 1989: 425).

Globalizace a nadnárodní společnosti se neřadí mezi zcela nové jevy, zmínky o nich lze pozorovat již v dobách dřívějších, ale jejich masivní nárůst a značná dominance je fenoménem spíše druhé poloviny dvacátého století (Blažek 2010: 16). Nadnárodní organizace se mohly rozvíjet především za pomoci globalizace, jež zajišťuje větší mobilitu kapitálu a práce. A tato zvýšená mobilita kapitálu maximalizuje zájmy nadnárodních korporací a firemní elity. Zároveň globalizace jako praxe uznává roli zaměstnanců a ostatních aktérů produkujících globalizaci (Devadson, Fenton 2013: 477).

Nadnárodní společnost je taková, jež má organizační působení nejméně ve dvou zemích a řadu takovýchto společností lze také bezpečně identifikovat dle



jejich velikosti a rostoucího významu. Jedná se o klíčové politické a strategické subjekty, jež používají svou vlastní moc pro utváření podmínek, které provádějí své výrobní činnosti, zároveň interagují s místními a národními orgány a zájmovými skupinami. Každá má však vlastní režim regulace pracovních vztahů (Leonard, Pulignano, Lamare, Edwards 2014: 173, 174, 176). Nadnárodní společnosti jsou schopny využívat ekonomických, právních a jiných rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a jsou značně geograficky flexibilní, což představuje přesouvání aktivit mezi různými lokalitami napříč celým světem. Nadnárodní společnosti poskytují a zabezpečují své vlastní produkty prostřednictvím poboček v různých zemích, kontrolují jejich podnikatelské aktivity a řídí je z globální perspektivy. Přičemž se může jednat o relativně nezávislé pobočky, nebo naopak o silně centralizované uspořádání, kdy mezi jednotlivými částmi probíhá řízená kooperace a celá nadnárodní společnost se tak svým jednotným uspořádáním podobá spíše jednomu obrovskému podniku. Organizace velkých centralizovaných koncernů je velmi složitá, neboť se zde spojuje tržní chování s hierarchickým řízením a s vlastnickým ovládním (Blažek 2010: 17-19).

Zájem o nadnárodní společnosti začal vzrůstat zejména od roku 1960, kdy se hlavní otázky vztahovaly především k jejich strategiím a struktuře a později také k interakcím v rámci firemní kultury a nadnárodních kultur (Leonard, Pulignano, Lamare, Edwards 2014: 173). Tradičně se nadnárodní společnosti zajímaly především o přírodní zdroje, jakými jsou ropa, minerály, export potravin a další. V současnosti akceleruje jejich podnikání i do mnoha dalších oblastí, kterými jsou odvětví s velmi vyspělými technologiemi, ale také služby, ekonomický sektor a další (Blažek 2010: 16). V mezinárodních pracovních trzích se stává trajektorie pracovní kariéry normou, spíše než výjimkou, jako tomu bylo dříve. Je tak téměř povinností jedince, aby se choval strategicky a předvídal organizační a ekonomický vývoj (Devadson, Fenton 2013: 480).

Významným faktorem, který ovlivňuje úspěšnost nadnárodních společností, je organizační kultura, kdy se u centralizovaných společností prosazuje jednotná organizace a je zde neustálý tlak na udržování jednotné organizační kultury. Top management zde působí na nižší stupně řízení, kdy systematicky a promyšleně

uplatňuje nástroje, jež slouží k posilování atraktivity nadnárodních společností v očích samotných zaměstnanců (Blažek 2010: 19).

## 5. METODOLOGIE

Pro svůj výzkum jsem se rozhodla využít etnografický přístup, jelikož tento typ metodologie je schopen zachytit skryté vzorce ve fungování organizace a přiblížit zkušenosti jednotlivých zaměstnanců. Tento typ výzkumu je schopný přiblížit každodenní život a praktiky jednotlivých zaměstnanců, neboť etnografie je vhodná k zjištění popisu jakékoliv kulturní skupiny, u které se zajímáme o její chování, o to jak celkově kooperuje a je schopná čelit vnějším vlivům (Creswell 2007: 68 - 72). Potřebná data byla získána metodou polostrukturovaných rozhovorů a četných pozorování.

Jak jsem již uváděla v úvodu své práce, přístup do dané organizace mi byl umožněn tím, že tam osobně pracuji již po dobu několika let. To mi umožnilo neomezený přístup k četným pozorováním a oslovení komunikačních partnerů. Bylo provedeno celkem 14 rozhovorů, dva rozhovory byly uskutečněny již na konci roku 2014 a zbylé rozhovory pak koncem roku 2015.

V rámci velkoprostorové kanceláře, na kterou jsem se zaměřila, je celkem osm týmů a zaměstnanci zde pracují různě dlouhou dobu. Při výběru komunikačních partnerů jsem se snažila, aby mnou vybraný soubor byl pokud možno co nejpestřejší. Proto byl z každého týmu osloven jeden, až dva zaměstnanci, se kterými byl rozhovor učiněn. Dalším kritériem byl věk a doba, po kterou jsou zde účastníci zaměstnaní. Prototyp zaměstnance, který pracuje v mnou zkoumané *open space* kanceláři, je žena, ve věku 23 - 33 let a průměrná doba zaměstnání je zhruba tři až pět let. Variabilita na pracovišti je poněkud větší, proto jsem se snažila do souboru zahrnout nejmladší respondenty, a nejstarší, také služebně nejmladší a nejstarší a nevynechat ani muže. Tím nechci v žádném případě tvrdit, že mnou vybraný vzorek by mohl být reprezentativní pro studovanou kancelář, spíše jsem považovala za vhodné obsáhnout co možná nejširší pole dotázaných, kdy jsem předpokládala, že variabilita vzorku mi může poskytnout i větší variabilitu výpovědí, což by bylo samozřejmě přínosem pro můj výzkum. Dle těchto kritérií se finální věková struktura participantů pohybovala od 22 do 51 let a

doba zaměstnání se pohybovala od dvou měsíců do jedenácti let. Vzorek je složen z jedenácti žen a tří mužů.

Jednotlivých dotazovaných jsem se neptala na osobní, či demografické údaje (s výjimkou věku) ze dvou důvodů. Hlavním důvodem bylo zachování vnitřní anonymity. Jména byla zaměněna, ale přeci jen se jedná zhruba o stovku zaměstnanců, kteří spolu přicházejí každodenně do styku a mnoho informací o sobě navzájem vědí, proto jsem uvedla jen základní informace, které jsou pro výzkum podstatné. Druhým důvodem je fakt, že pro mou studii nebylo důležité, jaké má účastník dosažené vzdělání, kolik má dětí, nebo jaké byly jeho předchozí zkušenosti. Za zásadní jsem považovala kromě pohlaví také věk a délku zaměstnání, neboť jsem předpokládala, že mladší generace mohou odlišně vnímat toto pracovní prostředí od té starší, stejně tak, že čerstvý nováček může mít úplně jiné zkušenosti a zážitky z tohoto prostředí, než dlouholetý zaměstnanec. A vzhledem k tomu, že se jedná přeci jen o kancelářskou, administrativní činnost, tak většina zaměstnanců je zde tvořena ženami. Muži zde ale rovněž pracují, proto byli do vzorku také zahrnuti.

Jak vysvětluji v analytické části, tak standardem v této kanceláři je tykání mezi všemi zaměstnanci. Já jako zaměstnanec jsem si tedy se všemi komunikačními partnery tykala, což je patrné i z některých jejich výpovědí, proto bych zde ráda podotkla, že navzdory tykání, osobní vazby s jednotlivými respondenty byly různé. První dva rozhovory s paní Eliškou a Dominikou považuji za „cvičné“, neboť byly prováděny v rámci kurzu etnografie s kolegyněmi, které mohu považovat za své kamarádky. Bylo to poprvé za mou studijní kariéru, kdy jsem dělala rozhovor s někým, koho více znám a popravdě řečeno, to nebyla příliš dobrá zkušenost. Očekávala bych, že provádět rozhovor s někým, koho poměrně dobře osobně znáte, bude snazší, ale opak byl pravdou. Bylo relativně složité udržet si během rozhovoru potřebný odstup a profesionalitu. I přesto, mi ale paní Eliška i paní Dominika poskytly zajímavý materiál, se kterým jsem byla schopna během analýzy pracovat. Ovšem tyto rozhovory mě směřovaly k tomu, že dále jsem oslovovala k participaci na výzkumu kolegy a kolegyně, které sice znám, ale spíše jen od vidění a nemám s nimi žádný osobní vztah.

Všichni, jež jsem oslovila s žádostí o spolupráci na mé diplomové práci, bez obtíží souhlasili, ani jednou se mi nestalo, že by mě někdo odmítl a musela jsem v konkrétním týmu žádat o spolupráci někoho jiného. Rozhovory probíhali vždy v nějaké kavárně a nesly se v přátelském duchu. Všichni dotazovaní byli obeznámeni s tím, že jejich výpovědi budou součástí výzkumu pro diplomovou práci a byli požádáni o informovaný souhlas se zaznamenáváním našeho rozhovoru na diktafon a také bylo účastníkům vysvětleno, jakým způsobem bude zacházeno se získanými daty. Komunikační partneři byli ujištěni, že při zpracování a prezentaci dat bude zajištěna jejich anonymita.

Prostředí, v němž jsem se rozhodla provádět svůj výzkum, je standardně veřejnosti nepřístupné a fungují zde přísná pravidla o mlčenlivosti. Těchto omezení jsem si byla vědoma, proto jsem nechtěla blíže přibližovat fungování firmy a její interní pravidla, namísto toho mě zajímal vlastní pohled zaměstnanců. Proto nedílnou součástí byla nejen anonymizace zaměstnanců, ale i společnosti, ve které byl výzkum prováděn.

Již při stanovování výzkumného záměru jsem spatřovala největší riziko v tom, že prostředí, jež jsem si zvolila, je mi dobře známé a osobně se v něm pohybuji již po dobu několika let. Do výzkumu jsem tedy přicházela již se svým vlastním náhledem a obávala jsem se, že bude značně komplikované se od něj oprostit, když zaměření výzkumného šetření velmi úzce souvisí i s mou vlastní osobou.

Jsem si vědoma toho, že má osobní zkušenost by mohla ovlivnit například výběr otázek, které jsem účastníkům pokládala, směr mého výzkumného zaměření a také, že by tím mohly být ovlivněny i zjištěné závěry. Toto možné omezení jsem měla během celého výzkumu na paměti a pokoušela jsem se s ním po celou dobu pracovat a reflektovat svůj osobní postoj, proto tento fakt nemusel ohrozit můj výzkumný projekt.

## 6. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A ATMOSFÉRA V *OPEN SPACE* KANCELÁŘI

Empirickou součástí předkládané práce byla četná pozorování a rozhovory se zaměstnanci nadnárodní společnosti. Pro svůj výzkum jsem si zvolila jednu z mnoha poboček společnosti, která poskytuje zázemí pro stovky zaměstnanců. Pro lepší pochopení celého pracovního prostředí bych ráda nejdříve stručně představila, jak je zde firemní zázemí řešeno. Pokusím se popsat, jak je architektonicky rozvržen prostor, jak jsou rozmístěny kanceláře a místnosti, k čemu slouží, a jak to v nich probíhá.

Jedná se o množství budov, jež jsou vzájemně propojeny a poskytují zázemí pro mnoho zaměstnanců a zákazníků. Jsou zde zaměstnání jedinci různých postavení s různým vzděláním, jež plní různé funkce. Je zde množství různě velkých *open space* kanceláří i řada samostatných kanceláří a také zázemí pro zaměstnance, kteří po většinu své pracovní doby pracují v terénu mimo kancelář. Složení zaměstnanců a pracovišť je zde opravdu různorodé, já jsem se však rozhodla svou práci směřovat k největší *open space* kanceláři, která se v tomto objektu nachází. A zaměřuji se výhradně na zaměstnance, kteří tu mají své působiště.

Než se zaměstnanec dostane ke svému pracovnímu místu, je povinován nejdříve projít skrze vrátnici, dále musí projít celou dlouhou budovou. Během cesty je několik terminálů a uzavřených dveří, které je možné projít pouze po identifikaci prostřednictvím elektronické průkazky. Různí pracovníci mají různé druhy identifikačních karet, a tak se zaměstnanci s určitou pracovní pozicí mohou dostat jen na určitá místa. Snad žádný ze zaměstnanců nemá přístup do celého prostoru a není schopen projít všemi identifikacemi. Pokud chce zaměstnanec projít budovou ke svému pracovnímu místu, je nucen se u velkého množství dveří a branek identifikovat.

Když zaměstnanec dorazí do „své kanceláře“, rozprostře se před ním velká, otevřená místnost<sup>4</sup>. Po příchodu hlavními dveřmi vede po levé straně místnosti dlouhá ulička napříč celou kanceláří, která je zakončena východovými dveřmi. Na levé straně uličky jsou dveře vedoucí k sociálnímu zázemí, kuchyňkám a relaxační místnosti<sup>5</sup>. Po pravé straně uličky se nachází v řadě osm podlouhlých paravánů, kdy každý v řadě obsahuje pět a pět oddělených pracovních míst naproti sobě. A celá řada je zakončena vyvýšeným stupínkem. V každé řadě je celkem jedenáct pracovních míst včetně vyvýšeného místa nadřazeného skupiny v čele. Rozdělení do řad není náhodné, neboť každá řada paravánů s deseti pracovními místy a jedním místem na stupínku přináší vždy jednomu týmu. Celkem je tedy v místnosti osm týmů, každý tým má svého supervizora, který sedí na vyvýšeném místě a má tak přehled o všech svých zaměstnancích, kteří jsou součástí jeho týmu. Každý zaměstnanec je zodpovědný za své osobní výsledky, a supervizor dohlíží na fungování týmu jako celku. Všichni zaměstnanci jsou si vědomi, ke kterému týmu patří, kterému supervizorovi se zodpovídají. V plném provozu je tedy místnost schopna pojmout až 88 zaměstnanců.

Jednotlivá pracovní místa jsou od sebe navzájem oddělena nízkou skříňkou, sahající do úrovně pasu a přepážkou na stole. Vždy pět zaměstnanců sedí v řadě vedle sebe v těsném kontaktu, vzdálení jsou od sebe zhruba 70 cm. Na každém pracovním stole je monitor s klávesnicí, lampička, telefon a odkládací prostory, kam je možné vložit různé papíry, šanony, či desky. Tyto rekvizity se vyskytují na všech pracovních místech a jsou stejné<sup>6</sup>. Dále jsou na pracovních stolech i jiné objekty, které jsou už individuální dle konkrétních potřeb jednotlivých zaměstnanců, ale základní vybavení každého pracovního místa je naprosto totožné. A stejně tak je i pracovní prostor laděn do stejných barev.

---

<sup>4</sup> Pro lepší představu jsem vložila do přílohy číslo 2 grafický náčrt místnosti.

<sup>5</sup> Jedná se o menší prosluněnou místnost, které se mezi pracovníky neřekne jinak, než „relaxačka“. Je zde veliký gauč, konferenční stůl a široká plazmová televize naproti gauči. Vedle gauče jsou gymnastické míče, stolní fotbal, žebřiny a dva rotopedy. Tato místnost může sloužit tedy k odreagování od běžných pracovních povinností, kde je možné si protáhnout tělo, nebo si jen odpočinout u televizní obrazovky.

<sup>6</sup> Ráda bych zde podotkla, že toto pracovní zázemí je úplně stejného typu a designu i na pracovních místech, jež přísluší nadřazeným skupinám na vyvýšených místech. Tito nadřízení mají pouze delší pracovní stoly, ale monitor, telefon, i židle, jsou naprosto shodné s těmi, jež využívají jejich přímí podřízení. Tato informace není nijak zásadní pro moji studii, proto ji uvádím jen v poznámce pod čarou. Ale považuji za vhodné ji zmínit, neboť na příklad ve své studii Vilnai-Yavetz, Rafaeli, Yaacov ukázali, že naopak něčí stůl a židle může záviset na konkrétní pozici ve firemní hierarchii, kdy pro každou pozici může být použita jiná pevnost materiálu, jiný design a jiná exkluzivita (Vilnai-Yavetz, Rafaeli, Yaacov 2005: 538).

*Open space* kanceláře představují velký pracovní prostor, kde dochází k neustálému proudění informací a téměř k nepřetržité interakci a komunikaci mezi zaměstnanci. Výstižně to popsali Edenius a Yakhlef, kteří tvrdí, že je to prostor vhodný k proudění informací, přenosu myšlenek a znalostí, podporuje volný a neutichající tok komunikace. Otevřenost prostoru zajišťuje, že všichni jedinci jsou neustále v centru dění, kde můžou vidět všechny ostatní a zároveň mohou být i všemi ostatními viděni. Jsou nuceni se aktivně podílet na všem, co se okolo nich děje, jsou si navzájem s ostatními kolegy blízko, což jim umožňuje pokládat bezprostředně otázky, na které dostanou okamžitě odpověď od někoho z kolegů, nebo mohou jenom poslouchat konverzaci vedle sebe, čímž mohou pochytit pro ně nové, přínosné informace a mají tak pocit, že jsou součástí všeho, co se kolem nich děje. Zaměstnanci jsou i nuceni společně sdílet radost i smutek, například když projektový tým uspěje při řešení nějakého problému, ozve se vítězný aplaus napříč celou kancelář. A naopak, když jsou lidé deprimovaní, tak nepříjemná atmosféra se také nese vzduchem a vrhá chladnou a pochmurnou atmosféru napříč pracovním prostorem. Jedinci jsou mnohdy pohlceni celým konceptem *open plan* a mohou být sankciováni za chování, které nepodporuje myšlenku volného toku informací, méně výřeční jedinci mohou být podezřelí z toho, že nejsou ochotni sdílet své znalosti a vědomosti, což může být chápáno jako projev sobeckosti (Edenius, Yakhlef 2007: 193, 194, 202, 204).

Takto nastavené pracovní prostředí je jistě výhodné pro společnost, ve které se jedinci neustále vzdělávají bez odborného školitele, sami nacházejí inovativní řešení, která předávají dále. Otázkou ovšem zůstává, jestli je toto nastavení prostředí výhodné stejným způsobem i pro zaměstnance samotné. Proto mě zajímalo, jak tuto chaotickou pracovní atmosféru vnímají, jak se v ní cítí a jakým způsobem se dokáží soustředit. Komunikační partneři hodnotili především pracovní tempo, kterým je nasáklý celý prostor. Z kterékoliv části místnosti je možné dohlédnout na informační tabule, které ukazují aktuální stav zpracovaných požadavků a čekajících požadavků, které je nutné okamžitě vyřídit. Celá místnost je hodně rušná, je zde velké množství různých zvukových kulis a efektů, proto celý prostor působí hektickým a uspěchaným dojmem. Toto nepřetržitě plynoucí tempo



také způsobuje častý zmatek a chaos, proto popisy pracovního prostředí a atmosféry v kanceláři byly dost podobné:

*„No, začátky byly strašný. Zmatený, jak jsem říkala, je to velkej kolektiv, je tam hrozně lidí, takže vyjukaná jsem z toho byla, měla jsem strach samozřejmě, protože všichni okolo se mi zdáli x-krát chytřejší, x-krát toho víc věděli. Prostě já jsem byla bažant, kterej nic neví. Noo, bylo to stresový dost. Bylo to stresový no<sup>7</sup>.“ (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)*

*„No, působí to na mě docela hekticky, protože je tam strašně lidí. Hrozně lidí a prostě s hodně lidma se na ničem nedomluvíš, takže jako... no, hektický, prostě moc lidí na jednom místě.“ (Petr 31 let, zaměstnán 4,5 roku)*

*„Je to tam hektický a tam je takovej shon, když jdeš na záchod přes půlku místnosti a teď vidíš kolik je tam prostě těch lidí ... je to fakt dost. Jako v ZOO.“ (Marcela 33 let, zaměstnána 5 let)*

Dotazovaní zaměstnanci se vyjadřovali k velkému množství lidí na jednom malém prostoru poměrně podobnými způsoby, že se jedná o neúměrný počet pracovníků vzhledem k velikosti pracovních prostor, což působí značně hekticky a chaoticky. Během rozhovorů jsem ovšem přišla na to, že jsem k těmto výpovědím účastníky sama určitým způsobem nabádala, protože když jsem jim kladla otázky vztahující se k vnímání pracovního prostoru, používala jsem často termíny jako „velký prostor“, „otevřená kancelář“, čímž jsem jim odpovědi možná sama podsouvala, že jsem je směřovala k tomu, co sama chci slyšet. Ale z detailnějších rozhovorů vyplynulo, že pracovní prostředí a pracovní atmosféra, tak jak ji zaměstnanci vnímají, se nemusí vztahovat k celé otevřené *open space* kanceláři, jak jsem původně předpokládala. Je pravda, že zaměstnance nemusí rušit všech 80 zaměstnanců, kteří v kanceláři aktuálně jsou. Neslyší a ani nevidí na druhý konec místnosti. Zaměstnanci si v rámci jedné velké *open plan* kanceláře mohou

---

<sup>7</sup> Veškeré úryvky z rozhovorů byly ponechány v původním znění bez korektur a úprav pro zachování autentičnosti. Výjimku tvoří několik málo případů, kdy musela být z rozhovoru vyjmuta jména, ale to je vždy u rozhovoru uvedeno.

vytvářet podstatně užší pracovní prostor, ke kterému se vztahují, a se kterým kooperují, jak o tom vypovídali například paní Olinka a pan Tomáš:

*„Je to obrovský, ale ve finále, když to tak vezmeš, tak si stejně v tej jednej uličce, jakoby v jednej kanceláři, protože zbytek toho nevnímáš. Pokud teda zrovna kolegyně XY<sup>8</sup> nemá blbej den, kerou slyšíš přes pět uliček, jak se tam rozčiluje.“* (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let)

*„Tak je tam hodně lidí na jednom místě, ale když to jako vezmu jenom ty lidi, co mam vedle sebe, tak je to fajn. Vnímám jakoby jen ten svůj okruh lidí, zbytek mě už nezajímá, takže pro mě už je to málo lidí.“* (Tomáš 28 let, zaměstnán 4 roky)

Velké pracovní prostředí nemusí být ve finále tak velkým, jak se mohlo zpočátku zdát. Faktem ale zůstává, že ať již vnímáte tento prostor za jeden obrovský celek, nebo za několik menších jednotek pohromadě, nikdy nejste sami. Stále jste součástí nějakého menšího, či většího kolektivu. Tento fakt byl vesměs vnímán všemi dotazovanými kladně. To bude dáno nejspíše typem pracovní náplně, kdy řešíte mnoho různorodých požadavků, neustále se objevují nové věci a je zapotřebí jednat spíše spontánně a improvizovat, než hluboce promýšlet a hledat nejvhodnějšího řešení problému, jak uvádí například paní Petra a Eliška:

*„Líbí se mi kolektiv, že tam jako nejsi sama, uzavřená. To je dobrý, že tam můžeš si jako povídat s někým, nejsem osamocená.“* (Petra 23 let, zaměstnána 2 měsíce)

*„Pak asi ta práce v kolektivu, že na to prostě nejseš sama jako že.. nevim.. já jsem se setkala v jiných pracích, že jsem prostě měla problém, nebo to a byla jsem na to sama, třeba sme hodinovou šichtu, nikdo okolo Tebe nebyl jo? A tady se to nestalo.“* (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)

Velký pracovní kolektiv a dostatek „chytrých hlav“ v bezprostředním okolí je vnímán kladně po většinu pracovní doby. Někteří jsou rádi v kontaktu s kolegy, že

---

<sup>8</sup> Z důvodu zachování anonymity, jméno z rozhovoru vyjmuta.

si mohou povídat, dozvídat se novinky z osobních i pracovních sfér, rádi si sdělují zážitky a konverzují. Přítomnost dalších je hodnocena pozitivně také z pracovního hlediska, že zaměstnanci mají neustálý pocit podpory, že nejsou sami a vždy se mohou na někoho obrátit, požádat o pomoc, když si nejsou jisti s řešením určitých problémů. Několikrát za den se ale také stane, že konkrétní problém nepotřebuje spontánní a rychlé řešení, jako je tomu ve většině případů, ale že je potřeba danou situaci více rozebrat a promyslet. Je zřejmé, že velký pracovní kolektiv v přímém dosahu netvoří nejvhodnější zázemí pro hluboké přemýšlení, proto mě zajímalo, jakým způsobem se zaměstnanci dokážou v takovémto hektickém pracovním prostředí soustředit.

## 6.1 Úniky a utváření vlastního světa

Výpovědi účastníků mě vedly k vytvoření samostatné podkapitoly věnující se tomu, jak se zaměstnanci socializují v *open space* kanceláři, jak se vypořádávají s neustálým hlukem, jakým způsobem si vytvářejí pocit soukromí a jak se zvládají soustředit.

Jak již bylo zmíněno, většina pracovních problémů se řeší za pochodu, tudíž hlavně rychle a efektivně. K tomu je design *open plan* kanceláří ideálním prostorem. Ale ne všechny problémy jsou stejné a ne všechny je možné řešit rychle a spontánně. Někdy je nutné, aby se zaměstnanec nad přiděleným úkolem zamyslel a promyslel veškeré možné alternativy. Některým jedincům může v soustředění pomáhat hudba, jiní však preferují naprostý klid a zřejmě málokomu k soustředění pomáhá nepřestávající šramot, hlahol a překřikování kolegů.

V provedených rozhovorech lze pozorovat dva možné způsoby, které mohou jedinci navodit větší pocit soukromí a nastolit tak vhodnější prostředí pro hlubší soustředění a řešení samostatných úkolů. Prvním z těchto způsobů je únik. Únik z reality, jež je plná hluku a rušivých elementů do prostředí, jež poskytuje vhodné podmínky pro soustředění. Tento únik může být reálný, nebo jen iluzorní. Reálným únikem jedinci skutečně opustí *open space* kancelář a hledají prostory

vhodné pro soustředění někde jinde, jak o tom vypovídá paní Gertruda a pan Tomáš:

*„Když potřebuju něco promyslet, tak se nejradši na chvíli zavřu na záchodě, tam neslyšíš ty lidi okolo, víš, že nikdo nepřijde, nezaklepe ti na rameno a nebude něco chtít a bejvá tam fakt ticho. Žádná hudba, nic.“*  
(Gertruda 36 let, zaměstnána 3,5 roku)

*„Nemám pocit nedostatku soukromí, když potřebuju, tak si ho najdu. Sou tam šatny, takže třeba když si potřebuju vyřídit nějakou soukromou hovor, jdu do šatny, relaxačky, nebo na chodbu. Vždycky jako nějaký prostor se najde. No a stejný je to se soustředěním, ta kancelář na to není ani vhodná, tak když potřebuju něco promyslet, jdu se projít na chodbu.“*  
(Tomáš 28 let, zaměstnán 4 roky)

Únik tak může být vhodným řešením nedostatku soukromí i problémů se soustředěním. Zajímavé je, jak *open space* design ovlivňuje nejenom kancelář, na kterou byl aplikován, ale zároveň redefinuje i přilehlé prostory. Protože chodba, společné WC a šatny jsou primárně vnímány jako veřejný prostor, který je přístupný všem a umožňuje nenadálá setkání různých jedinců. Naproti tomu kancelář je vnímána jako soukromý prostor, do kterého má přístup jen omezený počet zaměstnanců. Ale z pohledu zaměstnanců ve velkoprostorové kanceláři dochází k prohození funkcí jednotlivých prostor. *Open space* kancelář zde nemůže představovat soukromý prostor zajišťující zázemí pouze jednomu, nebo jen několika málo zaměstnancům, naopak se jedná o velký prostor, kde je největší frekvence jedinců. Proto tuto funkci přebírají místa, která jsou chápána jako veřejná, tedy chodby, šatny, či WC. Samozřejmě, že na těchto místech také nemusí být zaměstnanec sám, nikdy neví, kdo další tam vstoupí, ale má jistotu, že tam bude méně jedinců, než v *open plan* kanceláři.

Pokud není možný únik fyzický, je využívanou alternativou iluzorní únik, čímž myslím pouze navození soukromější atmosféry a klidnějšího pracovního zázemí. Nejjednodušším iluzorním únikem, je nasazení sluchátek, čímž

zaměstnanci přehluší hluk okolí a vytvoří si audio prostředí, jež vyhovuje přímo jim, jak vyovídá například paní Anička s Tomášem:

*„Když se chci soustředit, tak si nasadím sluchátka a pustím si svoji hudbu. Nemůžu se soustředit úplně při všem, třeba český texty mě rozptylují, když rozumím tomu, co zpívají, takže si pustím nějakou zahraniční kapelu a jedu.“* (Anička 26 let, zaměstnána 4 roky)

*„Tak si pustím hudbu do sluchátek a přehluším tím to okolí. Mně nejvíc vadí, jak se ty hluky překrejvají, někde třeba hraje rádio, jinde se baví, vzadu smějou, nebo pak třeba i vzadu mají puštěný rádio, ale nalazenou jinou stanicí a to pak se přeřvává, že to bych vyskočila z kůže. Tak si pustím třetí rádio, to svoje a do sluchátek, abych ty ostatní zvuky překryla, a pak se můžu soustředit, mám i kolikrát takovej pocit, jako bych tam byla sama a je to takovej větší klid a pohoda.“* (Dáša 30 let, zaměstnána 3 roky)

Ovšem ne všichni jedinci se dokáží plně soustředit při poslechu hudby. Někteří upřednostňují raději klid a tiché prostředí k soustředění a navození pocitu soukromí, proto pro ně není iluzorní únik vhodnou variantou. Stejně tak reálný únik jim nemusí zajistit úplné soukromí, protože například na prázdné chodbě, či v prázdné šatně, nebo relaxační místnosti, mohou být kdykoliv a kýmkoliv bez upozornění vyrušeni. Proto se nezřídka v rozhovorech objevila i druhá forma, kterou jsem nazvala vytváření vlastního světa. Jedinci se snaží nevšímat si okolního hluku a jejich veškerá soustředěnost se upírá pouze k řešení úkolu a snaží se pracovní kancelář omezit a minimalizovat pouze na svoji pracovní plochu, kdy pro přirovnání pracují s termíny jako „žít si ve svém stole“, nebo „udělat si svůj prostor“. Pro popis tohoto procesu bude nejlepší představit konkrétní výpovědi paní Elišky, Daniely a Olinky:

*„Je fakt, že jako soustředění je fakt někdy těžký, ale vždycky si píšou poznámky a ... a pak to nějak jde. A pak se na to nějak soustředím. Nevím... prostě... musím si udělat... vždycky si udělám blok a ostatní nevnímám. To je jako když prostě já jedu tramvají, lidi tam můžou mluvit,*

*pouštět si muziku, já si čtu knížku a vím prostě v ní všechno, že prostě nevnímám to okolí, tak se snažím ... i v tý práci prostě nevnímat to okolí no.“ (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)*

*„Musíš se odbourat od těch ostatních, aby si mohla dělat a žít si ve svym stole. Musíš se soustředit na to, co děláš.“ (Daniela 27 let, zaměstnána 2,5 roku)*

*„Já už si umím udělat takovej svůj prostor, ve kterym si bydlím. Naučilo mě se to krásně izolovat i třeba v plnej čekárně lidí u doktora. Tím, jak musíš vnímat jenom to, co potřebuješ, tak jako někdo řekne, že by nemohl ve vlaku číst, že ho ruší, jak se lidi baví, tak bych řekla, že člověk se naučí.“ (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let)*

Pokud se zaměstnanci potřebují soustředit, tak si v rámci jedné velké kanceláře snaží prostor zúžit pouze na svůj pracovní kout, kdy se soustředí pouze na svoji pracovní desku, své pracovní pomůcky a své úkoly. V rámci svého pracovního prostoru se jedinci snaží vytvořit si svůj osobní soukromý prostor, v němž se budou moci soustředit a oprostít se od okolních rušivých elementů. Toto utváření vlastního prostoru a vlastního světa neprobíhá však pouze na úrovni psychologické, ale zaměstnanci se snaží si svůj prostor vytvořit i fyzicky. Ve zkoumané pracovní kanceláři je pro jeden tým vyhrazeno vždy 11 pracovních míst, kdy jedno místo je stálé, neměnné a přísluší konkrétnímu supervizorovi daného týmu. Zbývajících 10 míst je pro řadové zaměstnance. Přičemž počet řadových zaměstnanců v jednotlivých týmech se liší. Tento počet se pohybuje v rozmezí od osmi do 16 zaměstnanců. Z toho je patrné, že ve velkoprostorové kanceláři není dostatek míst, aby všichni zaměstnanci mohli mít své stálé místo. Nedostatek pracovních míst se řeší takovým způsobem, že třeba o jedno místo se střídají dva zaměstnanci, kdy jsou jim plánovány směny takovým způsobem, aby se nepřekrývaly a zaměstnanci se tak mohli na pracovním místě střídat. Další formou řešení, jež se ve zkoumané kanceláři objevuje, je, že jen někteří zaměstnanci z týmu mají svá stálá pracovní místa. Zbylí zaměstnanci ho nemají pevně stanoveny. Vždy jim den před směnou dorazí SMS s informací, na kterém místě mají druhý den sedět, které místo nebude obsazeno právě jeho „vlastníkem“. Slovo

vlastník jsem dala do uvozovek, protože je to trochu nadsazený pojem. Zaměstnanec, který má přiděleno své stálé pracovní místo jej nemá přiděleno napevno a nastálo a není pouze jeho. Proto, aby si toto pracovní místo udržel, musí plnit požadavky a úkoly, jež jsou na něj kladeny. Pokud by se mu snížila produktivita, či kvalita pod požadovanou úroveň, o stálé pracovní místo může přijít a toto místo může být přiděleno „nastálo“ nějakému jeho kolegovi, který plní své úkoly v dostatečné kvalitě. Ale i v případě, že konkrétní místo má jedinec momentálně přidělené, tak vždy v jeho nepřítomnosti na něm může sedět kterýkoliv jiný pracovník. Jedinci si své teritorium mnohdy značí, třeba si na svém místě vylepují různé fotky, přáníčka, či vystavují jiné osobní předměty. Není výjimkou, že je třeba na monitoru, či klávesnici přilepena poznámka typu: „Nehýbej s ničím“, nebo „Uklízej si po sobě svůj binec“ a jiné.

Toto chování je v antropologii označeno jako prostorové, či teritoriální jednání. Velikost prostoru, kterou potřebuje jedinec ke své vlastní existenci a ke komunikaci s ostatními, má své určité zákonitosti, kdy lze hovořit o prostorovém jednání, které je ovlivněno sociální situací, interakcemi a významy, které vyplývají z motivací zúčastněných jedinců v teritoriu. Přičemž teritorium se chápe ta část prostoru, jež je nezbytně nutná pro optimální průběh určité aktivity jedince a každý jedinec se snaží toto teritorium udržet. Lidé si vymezují své nároky i na prostor, kterých není stálým vlastníkem, a tak se teritorium může stát i krátkodobě užívaný prostor, jehož vymezení je závislé na sociální situaci a typu činnosti, kdy se právě tento typ teritoria může stát zdrojem konfliktů. Tak se dočasné teritorium uplatňuje v interakci mezi jedinci a je důležitou formou sociálního chování (Fraňková, Klein 1997: 69, 74).

Teritoriální chování je spojeno s charakteristickými projevy, kterými je označení svých hranic a jejich následná obrana a kontrola. A veškeré toto chování je ovlivňováno řadou faktorů, kterými jsou daná okolnost, skupinové požadavky, rozvrstvení prostoru a další. Vše, co se odehrává v našem nejbližším okolí, se snažíme určitým způsobem organizovat a optimalizovat v prostoru. Dočasný společný prostor se mění nejen dle počtu účastníků, ale také dle celkové situace,

pozicí a chování jednotlivých aktérů a je také zásadně ovlivněn mírou otevřenosti konkrétní skupiny (Blažek 2011: 83 - 88).



## 7. VYTVÁŘENÍ SOCIÁLNÍCH SKUPIN

V mnou zkoumané kanceláři, kde je velké množství jedinců v jednom pracovním prostoru, dochází k navazování různých vztahů a sítí a utvářejí se zde různé sociální skupiny. Což samozřejmě není ničím neobvyklým, neboť navazování vztahů a vytváření skupin je běžné jak v každodenním životě, tak i v pracovním prostředí. Základní lidskou potřebou je vytvořit a udržet silné, stabilní, mezilidské vztahy. Lidé si utváří sociální identitu s konkrétní skupinou a usilují o přijetí do této skupiny, což zabraňuje izolaci, která by mohla nastat, kdyby byli příliš individualizovaní. Tato socializace do skupin probíhá i v pracovním prostředí. Pracovní skupiny, které přijaly integrační učení jsou schopny organizační spolupráce a umožňují jednotlivcům v rámci skupiny zlepšení jejich osobních dovedností. Napříč skupinou dochází také ke snazšímu šíření informací, kdy například zaměstnanci, kteří jsou starší, než ostatní členové, mohou mít mnohé znalosti o společnosti, které jsou cenné pro jejich skupinu (Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, Singh 2011: 1264, 1265).

Během svých pozorování i prostřednictvím rozhovorů se mi potvrdilo, že lze ve sledované velkoprostorové kanceláři vyzorovat dva druhy sociálních skupin. Jedná se stále o stejné pracovní prostředí, v jehož rámci se utváří pracovní kolektivy zaměstnanců. Velkoprostorová kancelář pojímající desítky zaměstnanců neumožňují, aby se všichni jedinci navzájem znali, aby si byli blízcí, nebo aby tvořili jednu velkou skupinu. Sami účastníci si jsou této skutečnosti vědomi, jak uvádí například paní Olinka:

*„Já tady neznám polovinu lidí. Co polovinu, sedmdesát procent. A když to tak vezmu, tak za tu jednu směnu nemám ani šanci se se všema potkat. Když si vezmeš, že hlídáš pauzu, tak kolikrát deš na záchod? Čtyřikrát? Dojdeš do kuchyňky, postavíš si vodu, mezitím deš na záchod, vrátíš se, voda se uvaří, zaliješ si čaj, vemeš si něco z ledničky a deš si sednout. Deš čtyřikrát, maximálně pětkrát. A kdy se tam sejdeš se všema těma lidma? Prostě nesejdeš. Ještě kvůli tomu jak máme ten nepřetržitej*

*provoz<sup>9</sup>, tak s některejma se vidáme o víkendu, ty třeba nechoděj zase tolik přes tejdén, některý chodí jenom na ranní a my máme odpolední, takže s těma se taky nevidíme, takže my nemáme vůbec ani šanci se jako seznámit s těma lidma. Je to hrozně neosobní.“* (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let)

Není tedy možné, aby tato kancelář zahrnovala jednu sehranou skupinu zaměstnanců, proto je zde pracovních skupin velké množství. Tyto sociální skupiny jsem se rozhodla zařadit do dvou kategorií dle jejich rozdílného vzniku. První typ představují skupiny, jež vznikly uměle (dalo by se říci i z donucení) z iniciativy vedení a řízení společnosti, jedná se o rozdělení do tzv. pracovních týmů. Za druhý typ považuji skupiny, jež si vytvořili sami zaměstnanci napříč různými týmy a zcela dobrovolně ze svého rozhodnutí.

Zaměstnanci ve sledované kanceláři jsou náhodně přiřazeni do uměle vytvořených skupin, ve kterých jsou nuceni fungovat. Všechny týmy na sále (s výjimkou nepřetržitého provozu) plní naprosto shodné funkce a úkoly. Týmy nejsou nijak specializované, že by zahrnovaly vybraný soubor jedinců, ale rozdělení jednotlivých zaměstnanců do týmů je zcela náhodné a probíhá hned při vstupním školení nováčků. Jedinci v konkrétním týmu jsou nuceni kooperovat především společně, neboť existuje funkce „týmové podpory“, to je jedinec, který by měl být z celého týmu v danou dobu služebně nejzkušenější a ten má zajistit pomoc v nestandardních situacích a při řešení problémů méně zkušeným kolegům ze svého týmu. Během provozu je nežádoucí, aby zaměstnanec žádal o radu někoho z okolního týmu. Protože týmová podpora má stanovený prostor, ve kterém může radit ostatním, ale tento prostor je časově omezený a vztahuje se pouze na kolegy z týmu. Není tak možné „plýtvat časem“ na kolegy ze sousedních týmů.

Jedinci jsou přiřazeni do jednotlivých týmů proto, aby je bylo možné lépe kontrolovat, neboť hrubý hierarchický náčrt vypadá takovým způsobem, že existuje jeden vedoucí celé *open plan* kanceláře. Není ale technicky možné, aby sám

---

<sup>9</sup> Jeden tým ze všech osmi, které jsou na sále, je tzv. nepřetržitý provoz. Všichni zaměstnanci s výjimkou nepřetržitého provozu mohou mít směny denně v časovém rozmezí 6 – 24 hodin. Pouze nepřetržitý provoz má speciálně upravené směny, mají pěti týdenní cyklus, který se jim pravidelně opakuje a tento tým zajišťuje, aby vždy dva zaměstnanci byli přítomni a vykryli i časový prostor od 24 hodin v noci do 6 hodin ráno, to zajišťuje nepřetržitý chod společnosti.

uhlídal práci několika desítek zaměstnanců, proto se tomuto vedoucímu zodpovídají supervizoři jednotlivých týmů. Tento vedoucí hodnotí a posuzuje výsledky vždy celého týmu, srovnává s ostatními týmy a veškeré nesrovnalosti řeší se supervizory. Tito supervizoři pak mají na starosti výsledky několika (zhruba 10 – 16) podřízených, jež spadají do jeho týmu. Jedinec se za své výsledky zodpovídá nejen sobě (neboť se mu odrážejí v platovém ohodnocení), ale také i své přímé nadřízené nebo nadřízenému.

V rámci celého týmu probíhá neustálá komunikace, především prostřednictvím elektronické komunikace. Hromadným e-mailem jsou zasílány veškeré informace jednotlivým členům týmů o dosavadních výsledcích, provedených změnách či novinkách. E-maily zhodnocující dosažené výsledky týmu jsou doručovány vždy hromadně pro celý tým společně se stručným komentářem supervizora, jak si jako tým stojí. V textu e-mailu jsou kromě výsledků týmu jako celku také uvedeny konkrétní úspěchy či neúspěchy jednotlivých zaměstnanců patřících do daného týmu. Každý zaměstnanec je tak zodpovědný i celému týmu za své osobní výsledky, jak o tom vypovídá Dáša s Aničkou:

*„Tak já se snažím plnit ty výsledky hlavně kvůli těm penězům, aby mi je nestrhávali, že jo. Ale jako když neplníš, tak to jde do peněz nejenom tobě, ale i vedoucí, no a ta pak tě jako nahání, chce slyšet nějaký vysvětlení a hlavně se to řeší jako se všema. Že se na tebe poukáže, že jsi jako v rámci toho týmu ta nejhorší, a celý tým pak jako jenom přikyvuje a jsou rádi, že to nejsou voni, na koho se zrovna ukazuje. A vedoucí se dožaduje vysvětlení proč to jako týmu kazíš a jak to hodláš do budoucna řešit.“ (Dáša 30 let, zaměstnána 3 roky)*

*„To mě jako štve, že vždycky když přijdou nějaký ty reporty s výsledkama do e-mailu a jako nějak se tam vymykáš, že máš třeba moc vysoký čas, tak se od tebe chce zpětná reakce s vysvětlením. Taky si jako sedneme s vedoucí sami a probíráme to, jak to zlepšit, ale ty reporty jsou veřejně přístupný celému sálu, s konkrétními jmény a vždycky to vysvětlení nestačí jako jenom poslat šéfový, jak se jako zlepším, ale musíš to poslat*

*hromadně do týmu, že se mu jako taky zodpovídáš za svý výsledky.“*  
(Anička 26 let, zaměstnána 4 roky)

Rozdělení zaměstnanců do jednotlivých týmů je považováno za vysoce výkonný postup současné organizační praxe. Týmy se zaměřují na zdokonalení výrobního procesu a maximalizaci kvality, jsou tak schopné zvyšovat produktivitu a kvalitu zároveň. To může mít pozitivní důsledky pro zaměstnance, protože to vede k většímu uspokojení z práce, zvýšení pocitu většího závazku vůči organizaci, ale na druhou stranu to může způsobovat stres ze zvýšených nároků, stálých týmových tlaků a je zde větší pravděpodobnost výskytu konfliktů (Hodson 2010: 897).

Navzdory těmto uměle stanoveným skupinám lze pozorovat, že si jedinci sami vytvářejí své vlastní sociální skupiny, se kterými kooperují. Tyto skupiny vznikají napříč různými týmy. Jedinci v těchto svých skupinách vzájemně interagují, spolupracují a navazují pracovní a mnohdy i přátelské vztahy. Je nutné uznat, že toto je možné spíše ve večerních hodinách, nebo o víkendu, kdy není v *open plan* kanceláři plné osazení zaměstnanců, mnohdy není přítomno ani vedení a provoz je klidnější a zřejmě je i menší kontrola a dozor nad zaměstnanci. O navazování mimo týmových styků hovořili především paní Hanka s Tomášem, kteří pracují převážně o víkendech, nebo chodí na odpolední směny do půlnoci:

*„S těma lidičkama, s kterýma chodím o víkendu, s kterýma chodím na ty moje směny, tak sou mi hrozně příjemný, kromě samozřejmě určitých lidí z nepřetržitýho, ale to je asi prostě dáno tím, že je neznam. Ale co se týká týmu, tak komunikace tam vážne a to prostě ideální není. A nemůžu říct, že bysme za to mohli jedna nebo druhá strana, asi je to daný tou situací. Nemůžu říct, že by mi někdo ubližoval, nebo já, nejsem si vědoma, ale prostě ta komunikace, ta vážne.“* (Hanka 45 let, zaměstnána 2 roky)

*„Tak já dělám často ty odpolední, i do půlnoci, tak jsem vždycky u nepřetržitýho a tam to vnímám jako super kolektiv. V týmu u sebe nikoho neznam, jak takhle chodím na noční. Jako třeba jména vim, ale nedovedu si k nim představit ty obličej, nebo nevím, jak se chová.“*  
(Tomáš 28 let, zaměstnán 4 roky)

Zaměstnanci se v rámci velkoprostorové kanceláře socializují do různých sociálních skupin. A v rámci identifikace se skupinou dochází k vymezení kategorie „my“ a „oni“. Skupina „my“ je ta, ke které se jedinec vztahuje, ke které patří, ví jak se v ní chovat a cítí se v ní v bezpečí. Zatímco „oni“ představují skupinu, ke které jedinec nenáleží, příliš jí nerozumí, má o ní mnohdy jen vágní a povrchní informace, jež jsou mnohdy negativního charakteru, a je nutné být vůči těmto jedincům obezřetný. Cizí skupinu ale potřebujeme stejným způsobem, jako tu vlastní, neboť nám umožňuje si vytvořit v rámci vlastní skupiny sebeidentitu, soudržnost a vnitřní solidaritu (Bauman 2000: 45).

Lze to vnímat tedy i jako určitou formu vymezení se vůči přísně stanoveným pravidlům nadnárodní společnosti, v níž pracují, kdy si samovolně vytvoří svou vlastní referenční skupinu, k níž se vztahují, a kterou považují za vlastní a poměrně radikálně odmítají, nebo se vymezují vůči té, do které byly vedením přiřazeni, jak uvádí například paní Anička s paní Marcelou:

*„Samozřejmě, že mám svůj tým, ale s tím týmem já jsem v kontaktu spíš přes maily, protože choděj týmový časy, týmový reporty, ale osobně se setkáváme s lidmi z jiných týmů a s těma pak sem na tý směně a navazujeme nějaký vztahy a vytváříme opravdovej tým, protože když je nějaký problém, tak se všichni radíme a společně to zkusíme vyřešit nebo chodíme hromadně na cigáro, kde si užijem i srandu, ale jako s týmem vztahy já nenavazuju, to se nedá na dálku a přes e-maily.“*  
(Anička 26 let, zaměstnána 4 roky)

*„Já se s těma lidma z týmu fakt skoro neznám, prostě se tady nepotkáváme, takže s nima toho nemám moc společnýho. Já si myslím, že tady jako v práci je fakt super kolektiv mladejch a prima lidí, ale jak je to jako u nás v týmu, to nevím, já za ten svůj kolektiv považuju úplně jiný lidi.“* (Marcela 33 let, zaměstnána 5 let)

V rámci socializace v zaměstnání jsou tedy jedinci vedením přiřazování do jednotlivých skupin, se kterými jsou nuceni spolupracovat. Mnoho jedinců tento fakt přijímá, a se svým týmem, do kterého byli přiřazeni, se ztotožňuje

a považuje jej za svou referenční skupinu, se kterou sdílí společné zájmy a hodnoty. Toto je patrné u zaměstnanců, kteří se pravidelně stýkají se svým týmem a konkrétními jedinci v něm. Zatímco mezi respondenty existuje i druhá skupina jedinců, kteří mají plánovány často jiné směny, než většina kolegů z jejich týmu, proto si vytvořili jinou referenční skupinu napříč různými týmy, ke které se vztahují a navzdory pravidlům a požadavkům organizace sami sebe nepovažují za součást týmu a zříkají se své odpovědnosti vůči týmu jako celku.

## 8. DOPADY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ NA ZAMĚSTNANCE A JEJICH VZTAHY

*Open space* kanceláře představují specifický druh pracovního zázemí pro mnoho zaměstnanců. Na první pohled zřejmou výhodou takového uspořádání je především snížení nákladů na provoz. Ovšem společnost nemohou zajímat pouze peníze, měla by alespoň z části brát také ohledy na své zaměstnance. Protože v těchto kancelářích pracuje mnoho zaměstnanců, byly provedeny i různé studie týkající se dopadu takového prostředí na jedince. Jak již bylo naznačeno v teoretické části, prokázalo se, že *open plan* kanceláře by měly především podporovat interpersonální interakci a organizační učení (Edenius, Yakhlef 2007; Oldham, Brass 1979; Zalesny, Farace 1987). Na druhou stranu často zmiňovanými negativními dopady je horší kvalita pracovního prostředí, kde je mnohdy špatný vzduch, hodně hluku, nepřiměřená teplota, či osvětlení (Baldry, Barnes 2012; Rashid, Zimring 2008;).

Během mého výzkumu se prokázalo, že toto jsou stále aktuální a diskutovatelná témata a také, že spolu do značné míry souvisí a vzájemně se ovlivňují. Z rozhovorů vyplývá, že kvalita pracovního prostředí může zásadním způsobem narušit a ovlivnit interpersonální komunikaci a vzájemné vztahy. A naopak, vzájemné vztahy a především komunikace mezi jedinci ovlivňuje kvalitu pracovního prostředí.

*Open space* kancelář je jeden prostor, ve kterém je zaměstnáno velké množství zaměstnanců s různými potřebami a návyky a současné velkoprostorové kanceláře nejsou dostatečně variabilní k tomu, aby byly schopny uspokojit komfortní potřeby svých zaměstnanců. Každý jedinec má různé návyky a je problematické je všechny udržet v rámci prostoru jedné kanceláře. Při stejné teplotě ovzduší může být někomu zima, dalšímu příliš horko, stejně tak je tomu s osvětlením, kdy někomu vyhovuje přítmí, jiný zase v pološeru nevidí, někdo potřebuje k soustředění úplný klid, jiný preferuje poslouchání hudby a další. A aby

se všechny tyto faktory sladily takovým způsobem, aby vyhovovaly alespoň větší části zaměstnanců, to je nesnadný úkol a mnohdy způsobuje konflikty a neshody mezi pracovníky. Zásadní faktory prostředí, které ovlivňují interpersonální interakci, byly zjištěny tři: teplota, hluk a osvětlení.

Je zřejmé, že každý jedinec upřednostňuje jinou teplotu ovzduší pro pohodový průběh pracovního dne a k vydávání standardních pracovních výsledků. Jedinci s různými nároky jsou od sebe většinou ve vzdálenosti do jednoho metru a zaměstnanců v jednom pracovním prostoru je zde několik desítek, je tedy poměrně náročné zregulovat teplotu takovým způsobem, aby vyhovovala alespoň větší části osazenstva. Dalším problémem, který se pojí s teplotou, je i kvalita ovzduší a s ním spojené větrání. Aby nebyl v takovém prostoru vydýchaný vzduch, je nutné větrání místnosti, což vede okamžitě ke klimatickým změnám prostředí v těsné blízkosti oken a s tím mohou být spojeny značné komplikace. Proto je zapotřebí domluvy mezi zaměstnanci a určité organizace, jak o tom vypráví paní Olinka:

*„Například XY<sup>10</sup> je pořád v tílku, ta je horkokrevná a zase YX je furt v mikině, protože je jí pořád zima. Takže je problém i s větráním. A XY když se zvedne, a de větrat, tak ty ostatní sou na ní třeba našťvaný, protože furt větrá a těm ostatním je zima. Takže se musí najít někdo, kdo si vezme úkol větracího technika, většinou sem to já, protože sem nejstarší a málokdo mi vynadá. Tak když je tam nedýchatelno, tak třeba v celou, každou celou otevřu na tři minuty. Tak otevřu a je fakt, že mě ty lidi i hlídaj a řeknou: Už je nula tři. - Už jdu! Kdyby sis myslela, že to třeba necham do nula čtyři, ne, to neprojde, musíš jít zavřít.“ (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let).*

Dalším problémem, jenž se pojí s teplotou, není jen větrání, ale v létě je věčným tématem klimatizace. Zde je problém nejen v tom, že každému zaměstnanci vyhovuje jiná teplota, ale především to, že klimatizace vytvoří v rámci jedné místnosti různé teploty. V místě, kde je klimatizace zapnutá, fouká studený vzduch na zaměstnance, kteří jsou v její přímé blízkosti. To se zaměstnancům

---

<sup>10</sup> Z důvodu zachování anonymity jméno z rozhovoru vyjmuto.



sedícím pod klimatizací samozřejmě nelíbí, protože klimatizace může působit dýchací komplikace, vyrážky, či ekzémy. Naproti tomu ve vzdálenějších částech místnosti je teplota vzduchu o několik stupňů vyšší, takže jedinci, jež sedí zde, vyžadují zvýšení výkonu klimatizace. Klimatizace v tomto prostoru trápí velkou spoustu zaměstnanců a vyvolává mnoho debat, proto řešení problému vyžadovalo opět vzájemnou dohodu a organizační řízení, jak o tom vypovídají paní Eliška s Marcelou:

*„Nejdřív se zasílají jako e-maily, že by to chtělo pustit klimošku a zavřít okno, že jo. Ted' se na tom všichni domluví, všichni souhlasí, no a vydrží to tak dva dny no a je to pak to samý. Prostě klimoška jede na plný kule takže někomu je .. půlce toho.. té místnosti je zima, půlce je zase horko, takže samozřejmě otevíraj okna a pak ta klimatizace správně nefunguje, že jo. Takže to je.. to je domluva těch lidí, no.“ (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)*

*„Tak já když sedím přímo pod klimatizací, tak mi to fouká za krk, jako jo, vezmu si z domova šátek, sedím přikrytá, ale stejně to foukání prostě moc dlouho nevydržím. To furt někdo chodil a zapínal jí, pak zase vypínal, občas se kvůli tomu lidi pohádali, do toho zase nějaký expert otevíral okna, to ta klimoška pak postrádá smysl a je tam jen na to foukání, že jo, tak chodily maily, co jako dál, jak se to bude řešit. Nakonec se zakázalo, aby na tu klimošku kdokoliv šahal, aby jí pouštěl, vypínal, zapínal, nebo reguloval teplotu vyjma supervizorů. Ty dostali tu moc ovládat klimatizace. Tak se jako snažej to nějak korigovat, aby fungovala ke vší spokojenosti, ale vyhovět všem prostě nejde.“ (Marcela 33 let, zaměstnána 5 let)*

Klimatizace byla asi nejdiskutovanějším problémem, ale kromě teploty je neustálým problémem také hluk. Ve zkoumané velkoprostorové kanceláři je několik rádií, která se střídavě vypínají, nebo zapínají dle nálady pracovníků. V rozhovorech ani během pozorování ale s přítomností rádií nebyly spojovány žádné konflikty. Rádio může vypínat a zapínat kdokoliv, stejně tak jej může i přeladit na jinou stanici. Když všichni v doslechu odsouhlasí zapnuté rádio, tak

hraje. Komu se nelíbí stanice, zvedne se a se svolením ostatních rádio přeladí. Pokud je v doslechu někdo, komu by zapnuté rádio vadilo, nezapíná se a jedinci mají možnost si pustit kdykoliv hudbu do sluchátek. Takže ohledně rádií je domluva poměrně jednoduchá a bezkonfliktní. Ovšem rádia nejsou jedinými faktory, které vytvářejí hluk. Hluk vytvářejí především zaměstnanci, kteří mezi sebou konverzují, nebo si vyřizují soukromé, či pracovní e-maily. Tento rušivý faktor už je možné řídit hůře, proto se jej zaměstnanci snaží nevnímat a vytvářet si vůči němu imunitu, jak uvádí paní Dáša a Lenka:

*„Jako chápu, že si ty hovory musí vyřídit, ale kolikrát si říkám, proč tak řvou? Třeba je na druhý straně toho telefonu někdo nahluchlej, já neříkám, ale občas mi to přijde přehnaný, ale protože jako nevíš, tak tomu člověku nemůžeš, no, taky jako ani nechceš mu nic říct. To se snažíš to nevnímat a ono už ti to pak nějak splyne.“* (Dáša 30 let, zaměstnána 3 roky)

*„Když se okolo tebe bavěj, taky si to někdy ráda poslechnu, cizí, soukromej rozhovor, to se kolikrát pobavíš a dozvíš se zajímavý informace o lidech, který vlastně skoro ani neznáš, ale někdy už mě to štve, že se to snažím vypouštět, ten věčnej šrumec.“* (Lenka 24 let, zaměstnána 1 rok)

Hluk je tedy neustálým problémem, ale ve většině případů nezpůsobuje žádné neshody mezi zaměstnanci. Větším problémem je správné osvětlení. V pracovní místnosti je velké množství zářivek, které mohou celou kancelář osvětit. Veškerá světla jsou rozdělena do několika bloků, kdy je každý blok ovládán vždy zvlášť jednotlivým vypínačem. Je nesmyslné, aby v takto velkém prostoru byl pouze jeden vypínač, kterým by se dala vypnout, nebo zapnout všechna světla najednou. Vypínačů je zde několik, proto je možné vypínat a zapínat konkrétní části místnosti jednotlivě. Ovšem v jedné části, jež může být celá zhasnutá, nebo celá rozsvícená jedním vypínačem, sedí několik (cca šest) zaměstnanců, kdy každému vyhovuje jiná intenzita světla. Někteří si vystačí jen s lampičkou na stolku a preferují více přitmění, jiní zase uvítají více světla a preferují rozsvícené zářivky. Na osvětlení jsou

různé názory, ale výraznější konflikty nenastávají a vzniklé neshody lze řešit formou dohody, jak o tom vyprávěla například paní Olinka:

*„Blbý je to v tom, že já špatně vidím, tím že je mi tolik, takže potřebuju mít rozsvícenou zářivku, protože u té lampičky nevidím, a vedle mě sedí mladý, který ještě vidí a nemá zářivky rádi, tak tam sou potom takový třetí plochy. Teďkon třeba kolegyně marodí a mám směnu s jedním kolegou, kterej ví, že nevidím. No ale my vždycky s kolegyní posloucháme Impuls a on ho nesnáší, poslouchá FM. No, tak pro mě jako je podstatnější, abych viděla, takže snesu FM. Ať si poslouchá, co chce, hlavně, že já vidím.“ (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let)*

Hluk, osvětlení i teplota mohou působit neshody a nedorozumění ve vztazích mezi jednotlivými zaměstnanci. Ve většině případů se konfliktům daří předejít společnou domluvou nebo kompromisem. Pokud ovšem domluva nestačí, je zapotřebí tyto neformální vztahy zkorigovat a zorganizovat takovým způsobem, aby to fungovalo a jedinci mohli v jednom pracovním prostoru vzájemně koexistovat. Tak lze i v neformálních vztazích pozorovat autoritativní chování. Autorita se v pracovním kolektivu vyznačuje tím, že vlastní moc, jež je schopna zajistit plynulý chod podniku, dodržování firemních norem a plnění pracovních úkolů. Moc je v současnosti sociálními vědami standardně používána ve spojení s rozhodnutím, které jedinci činí o uspořádání prostředí, v němž žijí. Nepředpokládá se, že by bylo možné, aby byl jednotlivec řízen pouze s jeho souhlasem, a proto je dominantním prostředkem moci způsob, jakým si zajišťuje souhlas jedinců k této manipulaci (Mills 2002: 48).

Ve velkoprostorové kanceláři v nadnárodní společnosti jsou jedinci pod neustálou kontrolou a značně organizovaní, ale kontrola a organizace je zde patrná i v neformálních vztazích mezi zaměstnanci. V rámci *open space* kanceláře dochází k vtělování norem a hodnot dané společnosti. Tělo je zde tvarováno a jsou do něj prostřednictvím diskurzu moci vpisovány praktiky. Ovšem jedná se o neustálou interakci, kdy sice prostor působí na tělo jedince a tvaruje jej, ale na druhou stranu i sám zaměstnanec může dál reprodukovat naučené praktiky (Edenius, Yakhlef 2007: 194, 207).

## 9. KOMUNIKACE VE VELKOPROSTOROVÉ KANCELÁŘI

V rámci *open space* kanceláře je velké množství zaměstnanců na jednom místě, kde jsou mezi sebou dennodenně ve styku a musejí spolu určitým způsobem vycházet a komunikovat. Zajímalo mě, jakým způsobem spolu zaměstnanci komunikují a jak probíhá tato komunikace. Zaměřila jsem se nejen na komunikaci mezi řadovými zaměstnanci, ale také na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

Komunikace mezi řadovými zaměstnanci probíhá téměř neustále. Jedinci jsou nuceni spolu komunikovat především v pracovních záležitostech, ale zaměstnanci jsou schopni si vyčlenit čas i pro osobní konverzaci. Komunikace zde probíhá na dvou úrovních. Část komunikace probíhá osobně a velká, možná i větší část komunikace, je elektronické podoby. Každý zaměstnanec má svůj pracovní e-mail, který je nucen bezpodmínečně využívat. Dále funguje také interní chat. Když se pracovník přihlásí ke svému počítači, je automaticky také připojen na chat. Proto, kdykoliv je potřeba něco řešit s jakýmkoliv zaměstnancem, můžete prostřednictvím chatu ověřit, jestli je v práci (*online*), jestli je mimo zaměstnání (*offline*), nebo jestli je dočasně mimo své pracovní místo (nepřítomen).

Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnanecký chat, každá komunikace se ukládá chatujícímu zaměstnanci do archivu i na firemní disk. Tato konverzace zůstává uložena na vzdáleném disku a je možné ji kdykoliv zpětně dohledat. Tímto chatem je navzájem propojena celá velkoprostorová kancelář, ale i jiná oddělení z různých míst a měst. Kromě chatu se v elektronické komunikaci preferuje především pracovní e-mail, jenž mají rovněž všichni zaměstnanci z různých oddělení a měst. E-mail je hlavním zdrojem veškerých informací. Každý den chodí denní informace, což je vždy popis nějakého nového postupu, či problému. Pokud není žádná novinka, přijde alespoň zpráva: „Dnes nejsou žádné denní informace“. Proto by si e-mail měl zapnout každý hned po příchodu do práce, což velká část

dotazovaných činí, jak je patrné například v rozhovorech s paní Lenkou, s panem Davidem a paní Danielou:

*„Tak já vždycky přijdu tak asi o dvacet minut před začátkem směny, abych si mohla v klidu zapnout počítač, přihlásit se, udělat si kafe a otevřít e-mail. Je to už takovej můj pracovní rituál, že si to kafičko pocucávám a čtu si e-maily.“* (Lenka 24 let, zaměstnána 1 rok)

*„No, den v práci začíná tak, že si udělám kafe, udělám si nějakou sváču, protože vždycky přijdu do práce hladovej, do toho si zapnu počítač a u toho svačení rychle projedu maily a denní informace zkouknu.“* (David 25 let, zaměstnán 9 měsíců)

*„Já přilítnu vždycky na poslední chvíli teda, takže rychle pustím počítač, než naběhne, postavím vodu, než se voda uvaří, už jsem přihlášená, otevřu mail a začnu pracovat. Přiznám se teda, že než ty e-maily přečtu, tak to dělám tak průběžně během celého dne, ale vždycky na začátku směny ho alespoň otevřu.“* (Daniela 27 let, zaměstnána 2,5 roku)

Přesto, že se jedná o velkoprostorovou kancelář, kde jsou jedinci v přímém kontaktu, je i e-mailová komunikace každodenní součástí pracovního procesu. Očekávala bych, že v takto zřízené kanceláři bude převažovat především osobní konverzace, ale z rozhovorů i pozorování je znatelné, že elektronická komunikace je nepostradatelnou součástí firemní organizace. Je potřeba přihlídnout k faktu, že se jedná o velkoprostorovou kancelář v nadnárodní společnosti s byrokratickou organizací, kde je snaha o kompletní koordinaci všech zaměstnanců. Proto není možné, aby všichni pracovníci byli informováni o veškerém dění, novinkách a neobvyklých situacích osobně. K zorganizování většího počtu zaměstnanců je tak elektronická komunikace nezbytná.

## **9.1 Elektronická komunikace jako „strašák zaměstnanců“**

Všichni pracovníci si jsou vědomi, že interní elektronická komunikace je nezbytná pro vykonávání jejich pracovní náplně, ale ne všichni účastníci výzkumu ji

hodnotí zcela pozitivně. Zaměstnanci preferují komunikaci face to face, vnímají ji jako kvalitnější než telefon, nebo e-mailovou komunikaci (Braun, Bark, Kirchner, Stegmann, van Dick 2015: 1). Přesto se e-mail stal dominantním komunikačním kanálem v rámci organizace. Většina zaměstnanců vnímá e-maily za velmi užitečné při práci. E-mailová komunikace je upřednostňována v případě předávání dokumentů, nebo cirkulujících poznámek, čímž napomáhá ke snížení počtu schůzek a telefonických hovorů, a plodí efektivitu. Někteří zaměstnanci ale tuto komunikaci považují za irelevantní, neosobní a nevhodnou (Dawley, Anthony 2003: 170, 172, 192). Navzdory nezbytnosti e-mailové komunikace, je e-mail spojován s vysokými hladinami stresu zaměstnanců kvůli e-mailovému přetížení, které způsobuje problémy na pracovišti. Mnoho zaměstnanců si stěžuje na vysokou míru nevyžádané pošty. Denně chodí velké množství e-mailů, což je náročné časově na čtení a následně na zpracování přijaté pošty. Zaměstnanci cítí silný tlak, který je na ně kladen prostřednictvím elektronické komunikace, zejména z toho důvodu, že prostřednictvím e-mailu chodí nestandardní žádosti a jsou vystavováni tlaku, aby okamžitě reagovali (Thomas, King 2006: 253, 254, 277).

Setkala jsem se s několika výpověďmi, kdy zaměstnanci elektronickou komunikaci hodnotí spíše negativně. Negativní ohlasy způsobuje tato komunikace především z důvodu velké kvantity. E-maily jsou rozesílány všem účastníkům denně s výjimkou sobot a nedělí, kdy chodí e-maily jen výjimečně. Každý pracovní den však obdrží minimálně tři e-maily, kde jsou denní informace, souhrn plnění a souhrn časů za předešlý den. K velkému množství elektronické komunikace se vyjadřovali negativně zejména pan Petr, Lenka a Gertruda :

*„Jo, těch e-mailů chodí každý den několik, hlavně je vždycky sranda, že choděj i duplicitně, aby toho nebylo málo. Kolikrát někdo něco pošle bez přílohy, tak to pak musí posílat znovu, nebo pošlou reporty, pak se ale ještě dvakrát během dne zjistí, že tam měli chybu, tak to posílají znovu, jako kolikrát už je to na hlavu. Pořád si ty maily musím promazávat, protože mi to hlásí, že mám plnou schránku“ (Petr 31 let, zaměstnán 4,5 roku)*

*„Mě nejvíc fascinujou ty denní informace, nechápu, že vyjdou téměř každý den, kdo to má stíhat sledovat, když se pořád něco děje, jsou nějaký novinky, nebo se z těch informací dozvíš, co zrovna nefunguje, což je taky pořád něco. Nejlepší je, když přijdou: Dnes nejsou žádné denní informace. Což ale taky nechápu, proč posílaj, je to zbytečný. Asi prostě každý den musej napsat, aby bylo vidět, že pracujou, nebo já nevím.“ (Lenka 24 let, zaměstnána 1 rok)*

*„Ty e-maily mi taky vadí. Jako ono by nevadily, kdyby si měla vyhrazený nějaký čas na to, si je přečíst, ale on ten prostor pořádně není. Jako máš nárok v rámci směny na 10 minut školení, ale to školení máš kolikrát třeba až na konci směny, ale stejně to je jen jako na ty denní informace. Ale já si ty maily musím číst hned na začátku. Musím se podívat, jestli se na mě něco nevrátilo, jestli nemusím hned něco dořešit a pak teprve je čas na nějaký denní informace a infobalíky, a na to fakt ani těch deset minut školení nestačí. Takže se snažíš přijít dřív, aby sis to stihla projet, nebo to děláš během směny postupně, prostě jak to jde a kde si najdeš čas.“ (Gertruda 36 let, zaměstnána 3,5 roku)*

Velké množství přichozích e-mailů a mnohých *spamů* však není to jediné, v čem účastníci vidí zápory elektronické komunikace. Zaměstnancům nemusí být nepříjemné jen velké množství e-mailů, které musejí denně přečíst, a na které nemají žádný vyhrazený prostor, ale také samotný obsah komunikace, který samozřejmě nemusí být vždy příjemného charakteru. Když účastníci obdrží nějakou elektronickou zprávu, znamená to pro ně mnohdy další práci, komplikace, nebo nějaký problém. Není výjimečnou situací, kdy zaměstnanci shledávali problém ve formě využívání té komunikace, jak uvádějí ve svých výpovědích paní Daniela a Eliška:

*„Já to nemám ráda, když na mě vždycky zničehonic vyskočí to okno, že mám nějakou zprávu. Třeba mam něco rozdělanýho a někdo mi píše, že jsem udělala něco špatně, ať se na to podívám a dořeším to. To pak nevíš, co dřív, máš třeba rozděláno několik věcí najednou. To se pak třeba do toho zamotám a člověku to ztěžuje tu práci. Jako málokdy mi*

*někdo napíše, že chce jen pokecat, nebo něco dobrého, že třeba dostanu přidáno. To ne, když mi začne svítit ta zpráva, tak už se dopředu zas děším, co jsem zkazila, kdo po mě co chce...“ (Daniela 27 let, zaměstnána 2,5 roku)*

*„Abych pravdu řekla, tak některý lidi jsem si nedokázala zapamatovat ani třeba po třech měsících, jak se jmenujou a kdo to je, jo? Takže radši jsem ten chat moc nevyhledávala. Jako mi to přijde blbý si psát s někým, když nevíš kdo to je, aby třeba neseděl za mnou a nepoznal mě, to by pak byl trapas, tak jsem se toho chatu docela bála. Radši jsem šla osobně a jo hele prosim tě... A tak.“ (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)*

Interní elektronická komunikace tedy plní především informativní funkci a slouží ke každodenní komunikaci mezi zaměstnanci. Nejen mezi řadovými zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou nadnárodní společnost s přísnou organizací a hierarchií, zaměřila jsem se na to, jakým způsobem tato komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými vypadá, a jak se liší od té mezi přímými kolegy.

## **9.2 Komunikace s nadřízenými**

Komunikační chování nadřízených je zásadní pro úspěch organizace, neboť je klíčovým prvkem v koordinaci a vedení členů týmu směrem ke společnému cíli. Nadřízení využívají komunikačních kanálů, aby zprostředkovali vize, zadávali úkoly, vysvětlovali úkoly a navazovali vztahy se svými zaměstnanci (Braun, Bark, Kirchner, Stegmann, van Dick 2015: 2).

Zaměstnanci, s nimiž byly prováděny rozhovory, se vždy zodpovídají svému supervizorovi, a pokud tedy budu hovořit o nadřízených, myslím tím přímé nadřízené, tedy supervizory jednotlivých pracovníků. Tato komunikace probíhá samozřejmě ve formě osobní i elektronické. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi hierarchizovanou společnost, očekávala bych, že hierarchická organizace bude patrná i ve formě komunikace, kdy bude značný rozdíl v tom, jak hovořit s kolegy a



jak se svými nadřízenými, ale v rozhovorech se potvrdil spíše opačný jev. Bylo by asi nadsazené tvrdit, že s kolegy a s nadřízeným komunikují účastníci naprosto shodně, ale lze říci, že úroveň konverzace se příliš neliší. Značná část dotazovaných pracovníků respektuje své nadřízené a chová k nim určitý druh úcty, což se samozřejmě musí prosazovat i ve vzájemné interakci a budou tam tedy drobné rozdíly v komunikaci s kolegy se stejným pracovním postavením.

Na první pohled nelze rozdíl zpozorovat, neboť všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich pracovní pozici, si mezi sebou tykají a chovají se poměrně přátelsky, ať už probírají pracovní, či mimopracovní záležitosti. Během výkonu pracovních povinností je i prostor pro osobní komunikaci a ta probíhá mezi kolegy i s nadřízenými, jak o tom vypovídá paní Eliška a Dominika:

*„Když například pocítuju to, že v něčem nejsem správně zaškolená, nebo tak, tak za ní (nadřízenou - pozn. autorky) jdu, zeptám se, zda je možné doplnit si nějak ty informace, a teď se to pak nějak to, buď vyřídí kladně, nebo ne. Jinak bych řekla, že spolu tak často nemluvíme, ale samozřejmě dá se s ní mluvit i jak ohledně pracovních věcí, tak i mimo.“*  
(Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)

*„Tak v podstatě se svým jakoby přímým nadřízeným seš ve styku neustále, protože pracuješ pár metrů od něj, takže jakoby má nad tebou dohled. Ta komunikace... je hodně jakoby přes email, protože se zasílají různé informace, ale občas spolu mluvíme i osobně a to řešíme i soukromý věci, vždycky proberem novinky, jí se teď narodila vnučka, tak skoro 14 dní se s ní nedalo mluvit o ničem jiném a ukazovala nám fotky.“*  
(Dominika 25 let, zaměstnána 4 roky)

Z výše uvedených úryvků je zřejmé, že ačkoliv je četnost styku s nadřízenou či nadřízeným vnímána různými způsoby, může docházet i k osobním, neformálním a především nepracovním rozhovorům. Mohlo by se zdát, že tento způsob komunikace mezi zaměstnanci na rozdílných pozicích neodpovídá hierarchizaci společnosti, já ale spatřuji vysvětlení tohoto jednání v organizační kultuře, neboť jak například uvádí Meglino, Ravlin a Adkins (1989), v rámci organizační kultury mají

jedinci stejné hodnoty i společný systém komunikace, což snižuje nejistotu, negativní pracovní interakce a zajišťuje lepší koordinaci a vnitřní integraci (Meglino, Ravlin, Adkins 1989: 424).

Tykání a rozvolněný způsob komunikace napříč různými pracovními pozicemi je součástí organizační kultury. Když nastupuje nováček, již na vstupním školení je mu školiteli nabídnuto tykání a je informován, že v rámci jeho pracovního úseku si všichni tykají, takže pokud někoho potká na chodbě, v kuchyňce, nebo někde jinde, je pobízen, ať všem automaticky říká: „ahoj“, i když se může jednat třeba o celou generaci starší kolegy. Toto tykání je součástí školení, tedy i socializace nově příchozích zaměstnanců. Společnost se tak snaží o lepší stmelení pracovního kolektivu, což podporuje i mnoha dalšími aktivitami. Několikrát za rok se konají různé akce pro zaměstnance společnosti, jež by měly umožnit lepší seznámení s kolegy a nadřízenými. Firma sama za své náklady pořádá tato neformální setkání zaměstnanců za nějakým účelem. Můžeme předpokládat, že se jí jedná o zlepšení vztahů a navázání intenzivnějších vztahů v kolektivu, což vede k většímu sdílení hodnot a tím pádem i k utužení firemní kultury. A jak uvádí Nguyen a Aoyama, čím vyšší je firemní kultura, tím může být podnik úspěšnější a výkonnější (Nguyen, Aoyama 2014: 655).

## 10. UPLATŇOVÁNÍ KONTROLY NAD ZAMĚSTNANCI

Koncept kontroly zaměstnanců má již dlouhou tradici v organizační teorii chování a výzkumu, kdy se testuje kontrola chování jednotlivce nad jeho úkoly a chování v průběhu pracovního dne. Pracovní nároky, jako například vysoké pracovní zatížení, nejsou sami o sobě škodlivé, ale v kombinaci s minimálním pracovním řízením mohou tyto požadavky vést k rozvoji kardiovaskulárních chorob, ale celkově se více pracovníkům daří v prostředí s podmínkami vyšší produktivity. Nejvíce ohroženi jsou zaměstnanci na pracovních pozicích, které se vyznačují vysokými nároky a nízkou kontrolou. Pokud zaměstnanci pociťují, že nemají dostatečnou kontrolu nad svou prací a pracovním prostředím, jsou více náchylní k nemocem. Pracovníci dávají přednost klidně většímu pracovnímu vytížení, ovšem za předpokladu, že je doprovázeno vysokou mírou vnímané kontroly svých vlastních výsledků (Dwyer, Ganster 1991: 596, 604).

Zaměstnanec v *open plan* kanceláři v nadnárodní společnosti se musí plně podřídit přísným pravidlům, jež zde fungují, a je neustále podrobován všudypřítomné kontrole. V rozhovorech jsem se zaměřila na to, jakým způsobem je kontrola uplatňována, jestli si tuto kontrolu jedinci uvědomují, jak ji vnímají a jak jsou s ní schopni pracovat. Z rozhovorů a pozorování se mi podařilo identifikovat dva typy kontroly, jež jsou uplatňovány na zaměstnance. Jedná se o kontrolu ze strany organizace a kontrolu, jež probíhá v rámci pracovního kolektivu.

První typ kontroly je vyvíjen přímo ze strany organizace, ve které je pracovník zaměstnán, prostřednictvím byrokratizace. Byrokratizace je proces, jež umožňuje administrativní kontrolu jedinců na určitém území. Jedná se o racionalizaci výkonu moci administrace a o technickou kontrolu lidí, především jde o kontrolu jejich sociálních vztahů moci a autority. Byrokratický systém organizace tak byl chápán jako racionální ve smyslu věcnosti, odbornosti a objektivitě (Suša 1997: 157, 159). Bylo by ale nesprávné vnímat byrokracii jako snahu o záměrné omezování racionality formální organizace, protože byrokracie bývá paradoxním produktem usilovných snah o efektivní fungování velkých organizací s cílem je ještě více

racionalizovat a optimalizovat. Současná byrokracie je námi placenou daní za minulé snahy, jež se pokoušely racionalizovat chod velkých organizací. Je fakt, že byrokracie blokuje tvůrčí potenciál zaměstnanců a omezuje jejich možnost volby, ale zároveň jim také neumožňuje uvolnit jejich destruktivní energii, kterou by mohli využít pro dosažení svých osobních cílů. Takže byrokracie na straně jedné limituje zaměstnance v dosažení vyšších cílů, ale zároveň jim také zabraňuje uzurpovat si moc a prosazovat své egoistické ambice (Keller 1996: 13, 14).

*Open plan* kancelář je vybavena několika kamerami, jež nepřetržitě monitorují celý prostor a tedy i všechny zaměstnance v něm. Dále, aby jedinec mohl vykonávat své pracovní povinnosti, musí se přihlásit do systému (pracovní doba se neřídí tím, kdy pracovník dorazí do zaměstnání, ale kdy se přihlásí do systému). Tento počítačový systém bedlivě sleduje a zaznamenává veškeré aktivity zaměstnanců přesně do vteřiny, je tak možné kdykoliv dohledat dobu a přesný čas čerpání pauzy všech zaměstnanců, období, kdy se zaměstnanec věnoval které činnosti, a zároveň je možné i změřit dobu, kdy jedinec pouze čekal na přidělení pracovního úkolu. Všechny tyto věci jsou nepřetržitě měřeny, monitorovány, zaznamenávány, a je možné je kdykoliv dle potřeby dohledat. Účastníci si jsou tohoto systému vědomi, ovšem názory na něj a jeho fungování jsou poněkud rozporuplné. Někteří zaměstnanci se k tomu staví poměrně neutrálně, uvědomují si možná pozitiva i negativa tohoto přístupu, a jsou si vědomi nutnosti kontroly, jak o tom vypovídá paní Olinka s paní Lenkou:

*„To by mi ani tolik nevadilo, že sem pod neustálým dohledem, protože zkus si uhlídat dvě stě lidí, když nebude nějaký režim, není možný. Tak co si budeme povídat, každé se někam zašije, každé to zkouší, ono to pak zase někde vyplave, tak se to zakáže všem, a tak. Kdyby to všichni jako zkoušeli jenom zlatou střední cestou, tak se na spoustu věcí ani nepříde, ale on to někdo vždycky přežene do extrému, pak se na to příde a pak se to začne zpětně řešit.“* (Olinka 51 let, zaměstnána 11 let)

*„Na sále, když nám dali ty nové kamery, co tam předtím nebyly, tak to všichni hrozně řešili. Tak bych řekla, že otupíš, že už to ani nevnímáš, že tam ta kamera je. Nevím, jestli s tím někdo má nějaký problém, nebo*

*nemá. My třeba když byly ty vedra, to nevyvětráš, tam máš i o půlnoci pořád třicet stupňů, tak sme tam byly jen v šortkách a podprsenkách. Tim, že to tam je pořád, možná první týden to řešíš, ale pak bych řekla, že otupíš.“ (Lenka 24 let, zaměstnána 1 rok)*

Paní Olinka s paní Lenkou se k systémové kontrole ze strany organizace staví spíše neutrálně, kdy si uvědomují, že bez určité kontroly a organizace by nadnárodní společnost nemohla fungovat. Vyloženě s pozitivními ohlasy k systémové kontrole jsem se nasetkala, zatímco negativními vyjádřeními k tomuto tématu se nešetřilo:

*„Myslím si, že kamery při tutom provozu nemají svoje opodstatnění, já jsem o tom hluboce přesvědčená. Kamery беру v provozu, kde třeba by mohlo být nějakým způsobem, já nevim, třeba na třídění e-shopu, tak tam vlastně jsou drahý věci, tak tam třeba ty kamery chápu, protože se tam ty věci můžou zcizit. Co se může zcizit na monitoru a židli? Přide mi to absolutně neadekvátní povaze provozu.“ (Hanička 45 let, zaměstnána 2 roky)*

*„Všechno se reportuje a v podstatě každej... každej krok, co se v tom počítači udělá, se dá dohledat. Takže je to prostě všechno dohledatelný, je to vyhodnocený a podle toho člověk ohodnocen. Někdy si myslím, že je to až přehnaný, ale bohužel jakoby ty mý přímý nadřízený s tím jakoby nemůžou nic udělat. To jsou všechno ze shora požadavky, takže se s tím v podstatě musí člověk smířit, ale není to příjemný.“ (Dominika 25 let, zaměstnána 4 roky)*

*„Pak se diví, že lidi se ten systém snaží nějak obejít, ale ten tlak nutí ty lidi dělat takovéhle věci. Oni si potřebujou mít splněno, ale na ty lidi je to si myslím neúnosný.“ (Petr 31 let, zaměstnán 4,5 roku)*

Účastníci si jsou vědomi nepřetržité kontroly ze strany organizace, ale chápou ji jako nezbytnou součást provozu. Někteří jedinci jsou k tomuto systému spíše skeptičtí, nicméně jim tento přístup nijak nebrání ve vykonávání jejich pracovních povinností. Své úkoly plní i navzdory neustálé kontrole. Ačkoliv se k ní

vyjadřují značně skepticky, jsou schopni se přes to přenést a bez přerušení se věnovat své práci.

Další kontrola probíhá současně ze strany spolupracovníků a kolegů, kdy se zaměstnanec vyskytuje v prostředí, kde je pod neustálým dohledem ostatních. Ve velkoprostorových kancelářích nebývají většinou zaměstnání pouze jedinci na stejné pracovní úrovni, ale mnohdy musí zaměstnanci vykonávat své pracovní aktivity v těsné blízkosti se svým nadřízeným. Stejně tak tomu je i v mnou zkoumané společnosti, kdy může být jedinec pod neustálým dohledem přímého nadřízeného, což je umožněno architektonickým rozvržením kanceláře. Uspořádání pracovního prostoru ve velkoprostorových kancelářích jistě není náhodné. Celý koncept kanceláří typu *open space* procházel během posledních desetiletí proměnami a úpravami tak, aby byl minimalizován prostor potřebný pro jednoho zaměstnance a zároveň, aby všichni zaměstnanci byli v takto zřízených kancelářích pod neustálým dohledem. Konfigurace vnitřních prostor zásadně ovlivňuje zaměstnance, jejich cítění i chování a plnění pracovních úkolů. Ovlivňovat toto zaměstnanecké chování může osobní prostor, uspořádání soukromí, ale například i symbolika<sup>11</sup>, či estetika kancelářského prostředí a jiné. Pracovní uspořádání nábytku není jen o jeho funkčnosti, ale může zajišťovat i pohodlí a potěšení. A právě tato estetika a symbolika zařízení má značné dopady na reakce zaměstnanců (Vilnai-Yavetz, Rafaeli, Yaacov 2005: 533, 536).

Je samozřejmé, že primárním úkolem kolegů není kontrola ostatních zaměstnanců, ale plnění vlastních povinností, jež musí plnit. Zároveň ale, kdyby chtěli, můžou svého kolegu sledovat a zjistit, jestli se chová v souladu s veškerými pravidly, a jestli vykonává své denní povinnosti tak, jak má, protože na každý den je vystaven takzvaný denní harmonogram. Denní harmonogram představuje tabulku Excel, jež je sdílená na veřejném disku, který je volně přístupný všem zaměstnancům. V této tabulce jsou uvedeni všichni zaměstnanci dle jmen a dle rozdělení do týmů. Kromě jména je v harmonogramu uvedena směna, kterou

---

<sup>11</sup> Jednoduché světské objekty jako například židle, či stoly, mají symbolický význam. Kdy Vilnai-Yavetz, Rafaeli, Yaacov ve své studii ukázali, jak může něčí stůl a židle záviset na konkrétní pozici v organizační hierarchii. Neboť každé úrovni může být přiřazena jiná pevnost materiálu, jiný design a exkluzivita. Také se mohou napříč firemní hierarchií lišit i velikosti konkrétního příslušenství a další (Vilnai-Yavetz, Rafaeli, Yaacov 2005: 538).

konkrétní pracovník má, je tam zaznačena obědová pauza, pokud má zaměstnanec nějaké školení, návštěvu lékaře a další. Tedy kdokoliv má kdykoli možnost zkontrolovat současnou pozici nebo chování jedince s tím, co je uvedeno v harmonogramu, nebo jej může poslouchat za účelem kontroly, zda plní své povinnosti tak, jak má. Ovšem v rozhovorech jsem se setkala jen s výpovědí paní Elišky, která si byla této kontroly vědoma:

*„Nedávno se mi taky stalo, že jsem potřebovala s něčím pomoci, tak jsem se zeptala tam právě jedny kolegyně a ta mi to řekla. Teď já to řekla špatně. Já jsem to reprodukovala špatně jo, a ta kolegyně na mě s vražednýma očima: „Ty jsi ale nezopakovala, co jsem ti řekla“, jo, takže z toho potom, občas je to takovej divnej pocit, že jsi furt poslouchaná, furt pod dozorem.“ (Eliška 22 let, zaměstnána 7 měsíců)*

Ostatní zaměstnanci buďto možnost kontroly ze strany kolegů či nadřízených nevnímají, nepřipouštějí si ji, nebo to nepovažují za důležité, což je patrné především z výpovědí paní Dominiky a pana Petra:

*„Harmonogram je na sdíleném disku. To znamená, že je přístupnej každému operátorovi u každého počítače, je tam zapsanej každej operátor, který má ten den směnu, podle týmu. Dá se to vyfiltrvat podle směny, podle týmu, podle jména a všeho, a je tam zapsaná směna, oběd, školení, pokud je nějaká porada a pokud ten člověk má na ten den něco nahlášený... třeba lékaře, ale si myslím, že v tom harmonogramu a... když je napsáno, že jde někdo k lékaři, tak z toho asi nikdo nevyvodí žádný jakoby drb, nebo něco takovýho, ale nejsou tam žádný informace, který by druhý nemohl vědět, takže si myslím, že je to v pohodě. Že když chceš třeba vědět, jestli někdo dotyčnej třeba dneska přijde do práce, že mu třeba něco chceš, ať už osobního, nebo pracovního, tak se prostě podíváš, jestli přijde, nebo nepříjde.“ (Dominika 25 let, zaměstnána 4 roky)*

*„Nemyslím si, že by mě někdo z kolegů nebo moje nadřízená sledovali, co dělám. Jestli jako opravdu obědvám, když mám ten oběd, nebo mi*

*koukali do počítače, jestli tam mám spuštěnej pracovní program, nebo jestli si sjíždím nějaký soukromý internetový stránky, to je každému jedno a hlavně na to nemá ani čas. Každý má dost starostí s tím, aby hlídal sám sebe, natož ještě aby kontroloval ostatní.“ (Petr 31 let, zaměstnán 4,5 roku)*

Kanceláře typu *open space* jsou architektonicky řešeny tak, že je možné, aby každý zaměstnanec viděl na mnoho svých kolegů, a zároveň aby mohl být spoustou kolegů viděn. K tomu je ještě veřejně dostupný harmonogram všech zaměstnanců, ke kterému má kdokoliv z podniku neomezený přístup. I přes tyto faktory si dotazovaní účastníci nejsou příliš vědomi kontroly ze strany svých kolegů či přímých nadřízených během provozu. Otázkou je, do jaké míry si toho nejsou vědomi, nebo toto vědomí potlačují. Přesto je z jejich výpovědí patrné, že tato možnost kontroly nemá žádné vážnější dopady na jejich plnění pracovních výkonů a povinností.

Velké nadnárodní korporace, jež zaměstnávají desítky zaměstnanců v *open plane* kancelářích, musejí mít promyšlený a fungující organizační systém, aby byly schopny kontrolovat tak velké množství pracujících, aby byli skutečně efektivní, aby dodržovaly firemní normy a plnili veškeré své povinnosti. V tomto kontextu si dovolím současné fungování organizací připodobnit k Foucaultovu panoptikonu. Principem panoptika je, že vězni jsou viděni, ale sami nevidí toho, kdo je pozoruje. To vede vězně k vtělení a automatickému fungování moci prostřednictvím vědomí, že může být kdykoliv a kdekoliv sledován. Toto uvědomění si neustálé kontroly způsobuje, že dohlížení je permanentní ve svém účinku, aniž by muselo být soustavně vykonáváno. Moc se ustavuje jako viditelná, kterou ale není možné ověřit, a tak dochází k dezindividualizaci moci, kdy moc již není v rukou jednoho konkrétního jedince, ale je uplatňována skrze nové principy disciplinace těl, prostorů či chování (Foucault 2000: 281-283).

Bylo by zřejmě troufalé a trochu nadsazené přirovnávat nadnárodní organizace a jejich fungování k vězení, a ačkoliv mnoho znaků totální instituce zřetelně vykazují, v mnoha ohledech se značně liší. Ale přirovnat současný byrokratický aparát k Foucaultovu panoptikonu za troufalé nepovažuji. Samozřejmě,



že konkrétní prvky, ať již architektonické, či autoritativní, jsou zde obměněny, ale základní principy shledávám stále stejné. Foucault kladl důraz na architekturu vězení a na skrytou autoritu a tyto dva prvky jsou stále zachovány. Velkoprostorové kanceláře nejsou kruhového půdorysu s kontrolní věží uprostřed, ale architektura zde hraje také zásadní roli a umožňuje kontrolu. Tím, že se zrušily stěny mezi pracovníky a jejich jednotlivými kanceláři, došlo ke zvýšené kontrole, kdy zaměstnanec je neustále pod dohledem ostatních, kteří mohou pozorovat, jestli zaměstnanec v konkrétním čase pracuje, svačí, telefonuje s přáteli, nebo zda je dlouhodobě mimo své pracovní místo. Tito kolegové mají samozřejmě také své pracovní úkoly, které musí plnit, ale zároveň jim spousta věcí neunikne. Proto jedinec nikdy neví, kdo z kolegů, či nadřízených, se kterými sdílí pracovní prostor, jej může momentálně pozorovat. To je jedna z možností, kdy lze spatřovat neviditelnou autoritu a druhým typem této skryté autority je současná moderní technologie.

Od dob Foucalta se mnoho věcí změnilo, proto se i zmodernizovala forma neviditelné autority, která se ustavila v podobě kamer a počítačových systémů. Kdy je jedinec během celé své pracovní doby neustále monitorován kamerovým systémem. Je velmi pravděpodobné, že se na něj prostřednictvím těchto nahrávek nikdo on-line nedívá, ale kdyby se cokoliv stalo, je možné kamerové záznamy dohledat a shlédnout je. Zaměstnanci jsou si všech těchto faktorů vědomi, proto si jistě vtělují automatické fungování během celého svého pobytu ve firmě. V byrokracii je nutná souhra mezi výkonem, kontrolou a legitimizací, aby účastníci přijali dobrovolně stanovené předpisy, protože „tak to přeci bylo vždycky“ (Etzioni 1964: 50).

## 11.ZÁVĚR

Pracoviště typu *open plan* představuje obrovskou kancelář, ve které je zaměstnáno velké množství pracovníků, kteří neustále řeší své vlastní pracovní povinnosti. Na první pohled se toto prostředí může jevit jako velké, neuspořádané, rychlé a značně chaotické. Samotní zaměstnanci, pokud mají zhodnotit celé toto pracovní prostředí, připouštějí, že se jedná o velký prostor, kde je neustále rušno. Ovšem, pokud mají hodnotit své pracovní zázemí, tak tímto zázemím nevnímají celou velkou místnost, ale vztahují se pouze k určité části, kterou obývají, a kterou mají v bezprostřední blízkosti. Sami zaměstnanci velkoplošnou kancelář dělí do menších sekcí, kdy určitý oddíl vnímají jako svoje pracovní prostředí, ve kterém převážně působí. Zaměstnanci se snaží vymezit vůči zbytku kanceláře a interagují pouze s nejbližším okolím. Toto chování a vnímání pracovního prostoru je jeden ze způsobů, jak se jedinci vyrovnávají s *open space* prostředím, které je vhodné pro předávání informací a proudění komunikace, ale poskytuje už méně přívětivé zázemí pro soustředění, které je občas také potřeba.

Dalším způsobem, jak se mohou zaměstnanci lépe soustředit je utváření vlastního světa, kdy se vymezí vůči velkému celku prostorné kanceláře a soustředí se pouze na svůj pracovní kout. Pokud ani to nepomáhá, tak se zaměstnanci snaží z velkoplošné kanceláře uniknout. Buďto za pomoci sluchátek, což jim umožní neslyšet vše okolo, nebo uniknou úplně do jiné místnosti. Díky *open plan* uspořádání dochází i k proměně ostatních místností. Původně veřejné prostory jako chodba, relaxační místnost, nebo toalety, se stávají prostředím, které zaručuje jedinci větší klid a určité soukromí.

*Open plan* kanceláře podporují proudění komunikace a přenos informací a není tedy ničím nezvyklým, že zde dochází k utváření různých sociálních skupin. Za specifikum tohoto prostředí považuji fakt, že ke vzniku těchto skupin dochází dvojím způsobem. První možnou cestou je umělé vytváření pracovních týmů ze strany vedení, kdy je jedinec náhodně přiřazen k určité pracovní skupině a je nucen s ní spolupracovat a kooperovat. Navzdory těmto uměle vytvořeným pracovním

týmům si jedinci sami utvářejí různá přátelství, vztahy a sociální skupiny napříč týmy. Tyto skupiny vznikají dobrovolně a navzdory nastavenému režimu.

Ačkoliv se jedinci snaží udržovat navzájem mezi sebou přátelské a nekonfliktní vztahy, tak *open space* kanceláře vytvářejí prostředí, které způsobuje mnohé konflikty mezi zaměstnanci. Největší neshody a spory vznikají, když se řeší osvětlení, teplota, nebo hluk v kanceláři. *Open space* kancelář nenabízí možnost, aby bylo vyhověno individuálním potřebám každého jedince, nýbrž musí neustále docházet ke kompromisu a je snahou všech pracovníků, aby byly vytvořeny takové, podmínky, které budou odpovídat potřebám větší části pracujících.

K tomu, aby se zaměstnanci mohli dohodnout na optimálním nastavení teploty, úrovně hluku a osvětlení, je nezbytná komunikace. Proto se část mé práce věnovala komunikaci, jež probíhá nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Komunikace je v tomto prostředí součástí firemní kultury, neboť všichni pracovníci na různých pracovních postech jsou tlačeni k tomu, aby si mezi sebou navzájem tykali. Tykání je běžné už i během zaškolování nováčka a je nedílnou součástí tohoto pracovního prostředí. Komunikuje se zde neustále, ať již osobně, nebo elektronicky. Elektronická komunikace představuje velkou část veškerého dorozumívání, což je v současném nastavení nezbytné, ale ne příliš přívětivé pro samotné pracovníky. Elektronická komunikace na jednu stranu podporuje rychlejší přenos informací, ale zároveň zahlcuje zaměstnance velkým množstvím nevyžádané korespondence, spamů a mnohdy tak působí jako stresový faktor.

Zaměstnanci jsou ve velkoplošné kanceláři pod neustálým dohledem. Tento dohled je funguje ze strany organizace i ze strany kolegů a nadřízených. To, jakým způsobem byrokratické řízení ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců je patrné ve všech částech analýzy. Kdy na jednu stranu se zaměstnanci vůči této nepřetržité kontrole snaží vymezovat, například vytvářením vlastních sociálních skupin, na druhou stranu byrokratické nastavení sami dále produkují, když se například snaží řešit konflikty a neshody na pracovišti. Přesto jsem se rozhodla, vyčlenit samotnou kapitolu, věnující se kontrole zaměstnanců, kde jsem poukázala na to, jak sami pracovníci chápou své postavení a jak vnímají nepřetržitou kontrolu. Ukázalo se, že

ačkoliv jsou si do jisté míry vědomi toho, že jsou pod neustálým dohledem, tak s tímto faktem příliš nepracují a snaží se kontrolu nevnímat. Zaměstnanci si tak vytvářejí vlastní strategie a postupy, kterými se snaží oprostít od neustálého ruchu a šumu, stejně tak se pokoušejí vymanit se nepřetržité kontrole, ačkoliv jsou jí neustále podrobováni.

## 12. LITERATURA

- Baldry, Chris, Barnes, Alison. 2012. „The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity“. *Work, employment and society* Vol. 26, No. 2: 228–245.
- Bauman, Zygmunt. 2000. *Myslet sociologicky*. Praha. SLON.
- Bauman, Zygmunt. 2003. *Svoboda*. Praha: Argo.
- Bengtsson, Johanna. 2003. *Low frequency noise during work—effects on performance and annoyance*. Göteborg: Göteborgs University.
- Blažek, Ladislav a kol. 2010. *Nadnárodní společnosti v České republice*. Brno: Masarykova univerzita.
- Blažek, Vladimír. 2011. *Komunikace a lidské tělo*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Bourdieu, Pierre. 1998. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, nakladatelství univerzity Karlovy.
- Brand, Jay. 2008. „Office Ergonomics: A Review of Pertinent Research and Recent Developments“. *Human Factors and Ergonomics Society* Vol. 4: 245-282.
- Braun, Stephan, Bark, Alina H., Kirchner, Alexander, Stegmann, Sebastian, van Dick, Rolf. 2015. „Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees’ Attitudes.“ *International Journal of Business Communication*: 1–32.
- Brennan, Aoife, Chugh, Jasdeep S., Kline, Theresa. 2002. „Traditional versus open office design. A Longitudinal Field Study“. *Environment and Behavior* Vol. 34 No. 3: 279-299.

- Cummings, Larry L. 1993. „Modernation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships“. *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 2: 271-288.
- Danielsson, B. Christian, Bodin, Lennart. 2008. „Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees“ *Environment and Behavior* Vol. 40, No. 5: 636-668.
- Dawley, David D., Anthony, William P. 2003. „User Perceptions of E-Mail at Work“. *Journal of Business and Technical Communication* Vol. 17, No. 2: 170-200.
- Devadason, Ranji, Fenton, Steve. 2013. „Power, reflexivity and difference in a Multinational Corporation“. *Ethnicities* Vol. 13, No. 4: 475-493.
- Dwyer, Deborah J., Ganster, Daniel C. 1991. „The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction“. *Journal of organizational behavior* Vol. 12: 595–608.
- Edenius, Mats, Yakhlef, Ali. 2007. „Space, Vision and Organizational Learning. The Interplay of Incorporating and Inscribing Practices“. *Sage Management Learning* Vol. 38, No. 2: 193–210.
- Ellet, Alberta J. 2009. „Intentions to remain employed in child welfare: The role of human caring, self-efficacy beliefs, and professional organizational culture.“ *Children and Youth Services Review* Vol. 31, No.1: 79-88.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern oraganizations*. New Yersey: Prentice Hall.
- Evans, Gery W. 1979. „Behavioral and physiological consequences of crowding in humans“ *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 9: 27-46.
- Evans, Gery W., McCoy, Janetta M. 1998. „When buildings don't work: The role of architecture in human health“ *Journal of Environmental Psychology* Vol. 18: 85-94.

- Fibich, Jindřich. 1967. „K disfunkcionálnímu pojetí zdrojů a modelů byrokracie a byrokratizmu za kapitalizmu“. *Sociologický časopis* Vol. 3, No. 2: 117–127.
- Flamhotze, Eric, Randle, Yvonne. 2011. *Corporate culture: The Ultimate Strategyc Asset*. California: Stanford University Press.
- Foucault, Michel. 2000. *Dohlížet a trestat: kniha o zrodu vězení*. Praha: Nakladatelství Dauphin.
- Fraňková, Slávka, Klein, Zdeněk. 1997. *Úvod do etologie člověka*. Praha: HZ Systém.
- Goffman, Erving. 1991. *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patiens and Other Inmates*. New York: Doubleday Anchor
- Goffman, Erving. 1999. *Všichni hrajeme divadlo: Sebe prezentace v každodenním životě*. Praha: Nakladatelství studia Ypsilon.
- Gregory, Tim. 2011. „The Rise of the Productive Non-Place: The Contemporary Office as a State of Exception“. *Space and Culture* Vol. 14, No. 3: 244-258.
- Han, HyunJeong, 2012. „The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance“. *Cornell Hospitality Quarterly* Vol. 53, No. 3: 207-219.
- Hrešanová, Ema. 2008. *Kultury dvou porodnic: etnografická studie*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Hodson, Randy. 2010. „Work Group Effort and Rewards: The Roles of Organizational and Social Power as Context“. *Organization Studies* Vol. 31, No. 7: 895–916.
- Jandourek, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
- Jandourek, Jan. 2003. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál.

- Keller, Jan. 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Kim, Tae-Yeol, Cable, Daniel M. 2005. „Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2: 232-241.
- Küller, Rikard, Lindsten, Carin.1992. „Health and behavior of children in classrooms with and without windows“ *Journal of Environmental Psychology* Vol. 12: 305-317.
- Le´onard, Evelyne, Pulignano, Valeria, Lamare, Ryan, Edwards, Tony. 2014. „Multinational corporations as political players“. *Transfer*, Vol. 20, No. 2: 171-182.
- Lukášová, Růžena, Nový, Ivan a kol. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mařádek, Vladimír. 2003. *Výkladový slovník penologie*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- McElroy, James C., Morrow, Paula C. 2010. „ Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in amulti-generational setting“. *Human relations* Vol. 63, No. 5: 609-636.
- Meglino, Bruce M., Ravlin, Elizabeth C., Adkins, Cheryl L. 1989. „A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes“ *Journal of Applied psychology* Vol. 74, No. 3: 424-432.
- Middlebrooks, Rodney C., Hayden, Troy B., Smith-Jackson, Tonya L. 2014. „A Conceptual Hierarchy for Ecologically Valid Open-Plan Office Research“.



*Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*  
Vol 58, No. 1: 490-494.

Michalík, David. 2009. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Příručka pro kancelářské pracoviště*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.

Miller, Norm G. 2014. „Workplace Trends in Office Space: Implications for Future Office Demand“. *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 2, No 17: 1-30.

Mises, Ludvig. 2002. *Byrokracie*. Praha: Liberální institut.

Nguyen, Nguyen Thi Duc, Aoyama, Atsushi. 2014. „Impact of Corporate Culture on the Relationship between Efficient Technology Transfer and Business Performance“. *Global Business Review* Vol. 15, No.4: 637–661.

Oldham, R. Greg, Brass J. Daniel. 1979. „Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment“. *Administrative Science Quarterly* Vol. 24, No. 2: 267-284.

Pfeifer, Luděk, Umlaufová, Miloslava. 1993. *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

Pierce, Jon L., Gardner, Donald G., Dunham, Randall B., Cummings, Larry L. 1993. „Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships“. *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 2: 271 - 288.

Rashid, Mahbub, Zimring, Craig. 2008. „A Review of the Empirical Literature on the Relationships Between Indoor Environment and Stress in Health Care and Office Settings. Problems and Prospects of Sharing Evidence“. *Environment and Behavior* Vol. 40, No. 2: 151-190.

- Shore, Lynn M., Randel, Amy E., Chung, Beth G., Dean, Michelle A., Ehrhart, Karen H., Singh, Gangaram. 2011. „Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research“ *Journal of Management* Vol. 37, No. 4: 1262-1289.
- Stanford, Naomi. 2011. *Corporate Culture: Getting It Right*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Stokols, Daniel. 1976. „The experience of crowding in primary and secondary environments“ *Environment and Behavior* Vol. 8: 49-86.
- Suša, Oleg. 1997. „Byrokracie, riziko a diskuse o krizi životního prostředí“ . *Sociologický časopis* Vol. 33, No. 2: 157-167.
- Šubrt, Jiří. 2005. „Několik poznámek o problému autority z pozic sociologické teorie“. In Vališová, Alena, Bratská, Mária, Sliwerski, Boguslaw a kolektiv autorů. *Relativizace autority a její dopady na současnou mládež*. Praha: ISV s.r.o.
- Thomas, Gail F., King, Cynthia L. 2006. „Reconceptualizing E-Mail Overload.“ *Journal of Business and Technical Communication* Vol. 20, No. 3: 252-287.
- Veitch, Jennifer A. 2001. Psychological processes influencing lighting quality“ *Journal of the Illuminating Engineering Society* Vol. 30, No.1: 124-140.
- Vilnai-Yavetz, Iris, Rafaeli, Anat, Yaacov, Caryn Schneider. 2005. „Instrumentality, Aesthetics, and symbolism of office design“. *Environment and Behavior* Vol. 37, No 4: 533–551.
- Vorlíček, Jan. 2002. *Byrokracie, byrokratismus, byrokratizace*. Praha: Liberální institut.
- Weber, Max. 1997. *Autorita, etika a společnost*. Praha: Mladá fronta.

Weber, Max. 1998. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh.

Zalesny, Mary D., Farace, Richard V. 1987. „Traditional versus open offices: A Comparison of sociotechnical, social, Relation, and symbolic meaning perspectives“. *The Academy of Management Journal* Vol. 30, No. 2: 240-259.

Zieleniewski, Jan. 1969. „Byrokracie jako předmět organizačních výzkumů“. *Sociologický časopis* Vol. 5, No. 4: 376-384.

## 12.1 Internetové odkazy

Kohout, Pavel. 2007. *Otevřené kanceláře: totalita doby*. Praha: Lidové noviny [online]. Dostupné z <http://virtually.cz/archiv.php/banner//index.php?art=13548>.

Michalík, David, Skřehot, Petr. 2010. [Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy](#). Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce [online]. Dostupné z [http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-04-2009/open-space\\_michalik-skrehot.html](http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-04-2009/open-space_michalik-skrehot.html).

## 13. RESUMÉ

This thesis is focused on open space offices issues in supranational companies. This is an ethnographical research, which has included 14 interviews and numerous observations, which were conducted during 2015. Open space office represents one room which is equipped by more working space for larger number of employees. These places are not separated by a wall, but only by crossbars or flowers. Employees can communicate with each other and, at the same time, can also monitor each other.

There are two types of checks. The first type is being directly led by organization in which the individual is employed by computer systems and by recording devices. The second type of check is simultaneously performed by co-workers, colleagues and superiors; in surroundings where an employee is under constant supervision of others. Therefore, I focused on what the impact of above-mentioned method of control to employees themselves is and on their relationships in such an impersonal and bureaucratic environment in open space offices of supranational organizations.

It was found out that although the open space offices represent a huge space for a large number of employees, individuals do within the work environment create a much closer working space to which they relate. Within this environment, they can shape their own world, which helps them to focus and break away of ambient noise. Within this space, they communicate with colleagues and superiors, which is often defined in relation to electronic communication. Communication is an integral part of the open space office and the way of communication has showed up as an integral part of organization culture. As a part of this culture, many social groups are shaped. These groups can be created artificially by management or voluntarily by employees themselves. Although this arbitrary creation of voluntary social groups across the teams established by organization may give one the impression of delimitation towards bureaucratic order of a company, there can a hierarchical and controlled behavior be seen in individual employees' manners. Employees

generate many strategies in the work environment, which may not be very effective, but help them to cope with everyday job demands which are placed on them.

## 14. PŘÍLOHY

### Příloha č. 1

#### Historie Open space kanceláří

Za vynálezce kancelářských kójí, bývá považován Bob Propst. Jedná se o designéra, pocházejícího z Kalifornie, jež se zaměřoval na návrh nábytku, jenž by byl především flexibilní, snadno adaptovatelný a takový, aby odpovídal architektuře velkoprostorových kanceláří. Z jeho snahy se zrodil v šedesátých letech systém zvaný *Action Office*. Jednalo se o systémový nábytek, který umožňoval kreativněji pracovat s uspořádáním kancelářských prostor. Ačkoliv se původně mělo jednat o designované kousky, tak vývoj tohoto nábytku byl nekompromisně podřízen vrcholovému vedení, které s cílem vměstnat do menších prostor větší množství pracovníků, ubralo nábytku na designu na úkor praktičnosti. Tak byl vytvořen typ kanceláře z šedivých kostek (Kohout 2007: online).

Hlavní rozmach velkoprostorových kanceláří nastal až v šedesátých letech, především v USA, Velké Británii i v Austrálii. Velkoprostorové kanceláře nabídly úsporu prostoru na neproduktivních částech, jakými jsou třeba zdi, a umožnily lepší sledování výkonu zaměstnanců (Baldry, Barnes 2012: 232). Ve velkoprostorových kancelářích byly stěny nahrazeny příčkami, kancelářskou technikou, různými obrazovkami, nebo rostlinami. Záměrně zde chybí stěny, které by dosahovaly od podlahy ke stropu a různá rozdělení mají za cíl jen vymezení pracovní oblasti jednotlivých jedinců bez bariér bránících komunikaci mezi zaměstnanci (Zalesny, Farace 1987: 241). K vrcholu své popularity se otevřené kanceláře vyšplhaly na začátku roku 1970, kdy velké množství firem převedly své standardní kanceláře na tyto typy, či budovaly nové kanceláře dle tohoto vzoru. Největší úspěch u zaměstnavatelů byl způsoben originálními nároky těchto kanceláří, jež umožňovaly velkou prostorovou flexibilitu a změny v organizační velikosti a struktuře. Kdy původní pracoviště bylo možné za minimum nákladů uzpůsobit tak, aby mohlo uspokojit měnící se potřeby (Brennan, Chugh, Kline 2002: 279).

V sedmdesátých a následně i v osmdesátých letech nastal velký odklon od jednotlivých soukromých kanceláří a zaměstnanci byli shlukováni do velkoprostorových kanceláří s minimem soukromí. Ačkoliv se i v dnešní době stále mnohdy preferují otevřená pracoviště, tak současné pracovní prostorové uspořádání se liší od toho, které bylo dominantní právě na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let. Nyní se sice stále usiluje o zachování velkoprostorových kanceláří, ale objevují se i mnohé snahy o vytvoření alternativních pracovních prostorů a také je kladen větší důraz na estetiku a životní prostředí. Tak vznikají společně s velkoprostorovými kancelářemi i různé relaxační, či tvořivé místnosti a místnosti poskytující soukromí. Klade se větší důraz na barevnost a kreativitu prostoru, využívá se více přirozeného osvětlení a další (McElroy, Morrow 2010: 611).

## Příloha č. 2

### Grafický náčrt zkoumané *open space* kanceláře

