

Sociální klima v řízení průmyslového podniku

MICHAL ČAKRT

CAPA a. s., poradenská agentura, Praha

Social climate in the corporate management structures

Abstract: Organizational social climate is defined as the combination of overall working and living conditions, and the expectations of individual employees. This concept has been adapted to reflect the specifics of managerial jobs. We have decomposed and studied this phenomenon in nine dimensions: organizational shape (structural aspect), management processes (dynamic aspect), human resources management and motivation, employee prospects, reward and remuneration systems, job design, work groups, leadership styles and practices, and employee identification with the company (resulting aspect). These were considered within two frames of reference: the whole organization and work groups. Extensive empirical sample surveys have been conducted in several Czechoslovak companies (as part of larger management consulting assignments) over the past six years, the results of which are summarized in the paper.

Sociologický časopis, 1991, Vol. 27 (No. 4: 468-483)

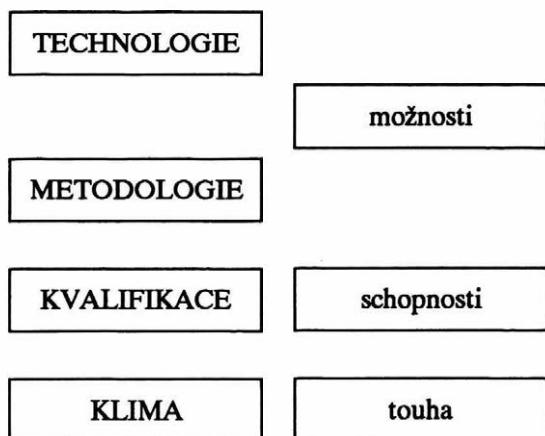
V minulosti - naposledy například v souvislosti s tak řečenou přestavbou hospodářského mechanismu - jsme v naší odborné literatuře, zabývající se sociologií práce a příbuznými tématy, nemívali nouzi o stati zdůrazňující význam a úlohu tzv. lidského činitele, především vztah pracovníků k organizaci a naopak. Statí bylo dost, skutečné pozornosti však poskrovnu. A není ani divu. Péče o lidi se - a nejenom v našich průmyslových podnicích a jiných organizacích zaměstnaneckého typu - projevovала nejspíše paternalistickým přístupem, pro nějž byla příznačná dvojakost pečovatelsko-represivních postojů. Lidem se příliš nevěřilo, avšak pokud někdo nevybočoval z řady, měl nárok na, ve své době obvyklý, inventář jistot sahajících od zaručeného zaměstnání a platu přes podnikovou rekreaci až k vcelku tolerantnímu pohledu na přiměřený podíl na "šedé spotřebě", té či oné formě toho, co by při přísnějším výkladu zákona bylo lze označit za rozkrádání; v opačném případě musel počítat s postihem.

Po léta to takto s malými výkyvy fungovalo pro mnohé, v tom bychom se neměli mýlit, vcelku uspokojivě. Extenzivní způsob hospodaření a konzervativní politický systém totiž příliš aktivního, participujícího a otázky nekontrolované kladoucího člověka nepotřeboval. Potíže nastávají ve chvíli, kdy musí dojít ke změně, kdy se na pořad dne dostává inovace. Nezáleží na tom, zda jde o inovaci výrobku, způsobu práce nebo systému řízení organizace. Jedním ze základních poznatků teorie řízení totiž je, že rozhodující pro schopnost organizace úspěšně absorbovat, prosadit a realizovat inovace je míra, v níž se podaří přeměnit řízený objekt v *aktivní subjekt* progresivní změny. Naše nedávné zkušenosti ukázaly, a dodnes se to v řadě případů bohužel opět potvrzuje, že lidí, kteří by byli schopni sehrát úlohu onoho aktivního subjektu, přebírat iniciativu, uplatňovat pravomoc a nést odpovědnost, vyprodukoval minulý systém žalostně málo. Jen částečně to lze

vyčítat lidem samým. K tomu, aby se cosi urodilo, je vedle dobré sadby a přiměřené péče, kromě jiného, zapotřebí i vhodného klimatu.

Co je sociální klima v řízení?

Klíčovým předpokladem pro fungování společenských útvarů je *produktivita*, s níž se jim daří naplňovat společenské účely, pro něž se v nich lidé sdružili. Pro produktivitu, například podniku, jsou rozhodující tři složky:



Možnosti dosahovat vysoké produktivity jsou dány především technickou základnou, strojním vybavením a vědeckou vyspělostí na straně jedné, a skutečností, jak je tato základna uspořádána - to je především způsobem organizace práce (například liniově štábním či divizním uspořádáním, aplikací skupinových montáží nebo linek, metodami just-in-time a podobně), jinými slovy *metodologií* využití příslušné technologie na straně druhé. Všech těchto možností lze, podle konkrétních *schopností* a *dovedností* těch, kteří s nimi nakládají, užívat buď kvalifikovaně nebo jinak. Obě tyto složky jsou však jen mrtvým inventářem, pokud nejsou prodchnuty *touhou* a *vůlí* něčeho dosáhnout. Úmyslně volím označení "touha", protože v minulosti bylo podle mého názoru věnováno příliš málo pozornosti emotivní složce lidské motivace a jednostranně byla zdůrazňována její, jakoby převládající a rozhodující, protože průzračnější a na první pohled patrnější, racionální složka.

Existuje stále více empirických důkazů i teoretických podkladů k tomu, abychom mohli předpokládat, že dobrá atmosféra v podnikovém kolektivu a kultura mezilidských vztahů na všech úrovních řízení i mezi spolupracovníky na pracovištích je nezanedbatelnou, investičně nenáročnou - a vlastně ani jiným způsobem nedostupnou - rezervou zvyšování produktivity práce. Produktivita práce, ač výsledek souhry mnoha činitelů, závisí koneckonců na odborné úrovni, chuti a aktivitě "nasazení" subjektu, tedy lidí, v předvýrobních etapách a zejména v řídicích a organizačních funkcích stejně nebo možná ještě více než ve výrobním procesu. V praxi nejúspěšnějších podniků a firem se stále více ukazuje, že pokud

jde o dlouhodobý úspěch, rozhoduje daleko méně to, co se dříve nazývalo "tvrdé", to je soustřeďování se na jednoznačná data, technické danosti a vzdělanostní předpoklady, ve prospěch dříve "měkkého", sdílených hodnot, vizionářství, spontánní poctivosti a samozřejmé slušnosti.

Nedávná studie Národní vědecké asociace Spojených států například potvrdila, že jen *jedna pětina* nárůstu japonských výrobců automobilů před jejich americkými konkurenty pochází z technických inovací, lepší robotiky atp., zatímco plných 80 % jde na účet lepšího řízení a zejména lepšího vztahu a lepší spolupráce se zaměstnanci. Potvrzuje se, že svým dílem sem přispívají stále zřetelněji i vlivy nesnadno postižitelné a možná proto často opomíjené - ale přesto se prosazující, především sociálně psychologické faktory, míra motivace, k níž dává nebo také nedává impuls společenská atmosféra, klima či prostě naladění obecného povědomí v organizaci. Klasickými příklady jsou například americké nebo evropské závody, které přešly pod japonskou kontrolu, a v nichž se během několika let a někdy měsíců pronikavě zvýšila produktivita práce i její kvalita, aniž by došlo k zásadní obměně zaměstnanců nebo nelidskému "ždímání" pracovníků.

Jaké jsou historické kořeny onoho "klimatu", "atmosféry", "nálady" v organizaci?

Víme, že společenská dělba práce vytvořila v průběhu doby řadu specializovaných organizací a v jejich rámci opět velké množství činností, jež vždy postihují jen nějakou část lidské osobnosti, které užívají z člověka záměrně jen to, co potřebují, zatímco všechno ostatní se jim může jevit jako něco zbytečného, ne-li škodlivého.

Zde zřejmě spočívají kořeny toho, že se v počátcích teorie řízení objevují představy, jež opomíjejí nejdůležitějšího činitele v organizaci - skutečného člověka. Myslím, že tehdejší pohled na věc výstižně charakterizují slova K. Marxe, když píše: "Pro kapitál není výrobní podmínkou dělník, nýbrž jen jeho práce. Může-li si ji opatřit s pomocí strojů, nebo dokonce jen z vody, ze vzduchu, tím lépe. Kapitál si nepřivlastňuje dělníka, nýbrž jeho práci." [Marx 1974: 111]. Klasická teorie organizace, spjatá se jménem F. W. Taylora, se zaměřovala především na vědeckou organizaci práce jednotlivého dělníka na základě exaktních měření. Negativní hodnocení, jehož se mu dodnes, snad pod vlivem Lenina, dostává, je naším dosud nesplaceným dluhem vůči tomuto průkopníkovi prvních pokusů o nezaujatý, vědecký přístup k lidské práci, již se pokoušel zlidštit a nikoliv vystupňovat k nesnesitelnosti ve prospěch uzurpátorského vykořisťovatele. Je možná dobré si připomenout, že jeho bezprostřední inspirací byla tehdejší docela obyčejná lopata, s níž se, podle jeho názoru, nedalo vůbec rozumně pracovat.

Pojem sociálního klimatu je spojen s první reakcí na určité jednostrannosti taylorovské školy dovedené do extrémů, s pojetím, které později vešlo ve známost pod označením "human relations". Tato teorie je nerozlučně svázána se jménem Eltona Maya a jeho tzv. hawthornskými experimenty z přelomu 20. a 30. let. Sociologové si snadno vzpomenou, že podnětem ke vzniku této teorie byla zdánlivě nelogická a paradoxní zjištění. Pokus spočíval v tom, že v experimentální skupině měnili výzkumníci intenzitu osvětlení a porovnávali produktivitu se skupinou

kontrolní. Cíle byly, řečeno dnešní terminologií, ergonomické, tj. nalézt optimální *fyzikální* podmínky práce. Zvýšili tedy intenzitu světla a produktivita vzrostla. Přisvítili více a výkon šel zase vzhůru. To se opakovalo několikrát. Výsledky potvrzovaly očekávání. Experiment skončil a výzkumníci uvedli světlo do původního stavu a chystali se odjet, aby doma sepsali zprávu a mezitím - produktivita opět vzrostla. Opět se prokázalo, že štěstí přejí připraveným. Elton Mayo připraven byl a nad tímto jevem ani nepokrčil rameny, ani nemávl rukou a snažil se jej vysvětlit. Vznikla nová teorie.

Teorie human relations vytvořila dva tehdy nové, dodnes používané pojmy, které stále tvoří důležité poznávací nástroje pro analýzu organizací. Je to dichotomická dvojice pojmů *formální* a *neformální* organizace. Hlavní poznatky tohoto myšlenkového proudu bychom mohli shrnout do následujících bodů [srv. Fišera 1972]:

- * množství práce vykonané dělníkem (a tudíž i organizační úroveň efektivity a racionality) není určeno pouze jeho fyzickou kapacitou, ale také jeho kapacitou *sociální*;
- * v motivaci a spokojenosti dělníka hrají neekonomické, především *psychické* odměny a faktory přinejmenším stejně významnou roli jako odměny a pobídky hmotné;
- * úzká specializace *není vždy* nejefektivnější formou dělby práce;
- * dělníci nereagují na akty vedení, jeho normy a odměny jako jednotlivci, ale jako *členové skupin*.

Praktická aplikace teorie "lidských vztahů", která po určitou dobu dokonce aspirovala na téměř svého druhu průmyslovou ideologii, však nesplnila mnohá očekávání do ní vkládaná. Ztroskotala mimo jiné na skutečnosti, že společenské poměry nelze prostě reformovat z podniku, že totiž slušným chováním, uměřeným vystupováním a kultivací mezilidských vztahů není možno nastolit všeobecnou harmonii a docílit špičkové produktivity. Na druhé straně nelze popřít, že tato teorie jako první explicitně tematizovala roli člověka v organizaci i z dnešního pohledu moderním a dosud do značné míry aktuálním způsobem, vnesla do výroby i vůbec do teorie řízení nový prvek, a nakonec zaznamenala i mnohé praktické úspěchy, avšak především tam, kde aplikace teorie navazovala na předem už dobře fungující systém formální organizace.

Dnes se stále častěji potvrzuje, že špičkové firmy se od těch ostatních liší mimo jiné právě a především v pozornosti, kterou věnují lidským a společenským hlediskům. Formy i rozsah takovéto pozornosti jsou pro nás sotva představitelné a zdají se nám i málo pravděpodobné. Vycházejí především z toho, že s lidmi je třeba zacházet jako s dospělými. Že lidem je třeba důvěřovat. Podle zkušeností tři až osm procent pracovníků důvěry zneužívá, je to však mnohem méně, než kolik jich podvádí a obchází nařízení vycházející z toho, že nikomu nelze skutečně věřit - a i kdyby to bylo nastejno, vychází první varianta nepoměrně levněji. Každému, kdo má zájem, je poskytnuta skutečná účast nebo alespoň možnost se podílet tou či onou formou na rozhodování. Každý má právo na informace, nahoře i dole. Mimořádná péče je věnována intenzivním komunikacím, tak aby proud nesměřoval

jenom shora dolů, ale moudrost mohla "téci" i zdola nahoru. Thomas Peters a Robert Waterman ve své, dnes již klasické knize *Hledání dokonalosti* o tom píší:

"Jednejte s lidmi jako s dospělými. Jednejte s nimi jako s partnery; jednejte s nimi důstojně; jednejte s nimi s uznáním. Jednejte s nimi - ne s kapitálovými investicemi a automatizací - jako primárním zdrojem růstu produktivity... Sotva bychom našli ve vynikajících organizacích pronikavější téma než je *uznání pro jednotlivce*. Toto základní přesvědčení a předpoklad je prostě cítit všude... Není to však nikdy nějaká jednotlivá záležitost - jedno přesvědčení, předpoklad, prohlášení, cíl, hodnota, systém nebo program - která to celé uvádí v život. Ten mu v těchto firmách dodává nepřeberné množství strukturálních opatření, soustav, stylů a hodnot, z nichž se všechny navzájem posilují, takže tyto firmy jsou nakonec výjimečné především v tom, jak dokáží s průměrnými lidmi dosahovat mimořádných výsledků." [Peters, Waterman 1982: 238-239].

Vytvořit takovéto sociální klima v řízení však není záležitost snadná, většina organizací na ni sama nestačí, a už vůbec ne rychle; celý proces se počítá spíše na léta než na měsíce. Ovšem i pro nás platí to, co jeden pozorovatel napsal o Japonsku: "Předpoklady pro zdejší systém produktivity nejsou nijak esotericky japonské jako prostě lidské... Od většiny světa se lišíme hlavně v jednom. Naším jediným přírodním zdrojem je tvrdá práce našich lidí." [Ohmae 1981: 11].

Klasický směr teorie řízení byl sice v minulosti mnohokrát doplněn o nové pohledy, není však v žádném případě na místě domnívat se, že všechna jeho východiska jsou dnes snad zcela překonána. Skutečnost, na niž trefně poukazuje Ludwig von Friedeburg [Friedeburg 1967: 107] (s jehož prací *Sociologie podnikového klimatu* z roku 1963 se ještě několikrát v následujícím textu setkáme), totiž že v hovorové řeči, ale i odborné mluvě se často setkáváme s výrazy jako "sociální prostředí", "pracovní atmosféra", "celkové ovzduší na pracovišti" či právě "sociální klima" jen výmluvně vypovídá o nesnázích, s nimiž se sociologové - ale nejenom oni - potýkají, chtějí-li pojmově uchopit povšechnou náladu, panující v určité organizaci nebo její části. Pro lepší pochopení těžko popsateľného jevu se tak pomocí meteorologických pojmů apeluje na naši každodenní zkušenost. Takováto zkratka je bezpochyby na místě, chce-li se zdůraznit fakt určitého objektivního osamostatnění vnitropodnikové " nálady", "poměrů" atp. vůči zúčastněným osobám. Může se však stát zavádějící, zastíní-li nebo dokonce potlačí momenty subjektivního zprostředkování, které k takovému osamostatnění vedou.

Klima jako napětí

Je to právě *kontrapozice* již zmíněných *formálních a neformálních struktur* v organizaci, která vytváří kontrastní pozadí, proti němuž se vynořují a stále ostřeji rýsují tak esoterické, nehmotné, smyslově nepostižitelné a pro někoho i těžko pochopitelné dimenze lidských společenství, jakými jsou námi právě popisované jevy. Ovšem "objektivní" a "subjektivní" v organizacích nejsou prvky, jež by tvořily extrémny jediného kontinua, a které by stály proti sobě. Jedno bez druhého nemůže existovat samostatně - v praxi ani v teorii. Prchavý fenomén sociálního klimatu v sobě spojuje objektivní a subjektivní momenty a nelze jej proto uzavřít a izolovat

na jednom či druhém pólu. Je možno jej pochopit jenom jako produkt zprostředkování mezi objektivně daným a subjektivně individuálním.

Sociální klima je tedy výsledek *střetu* obecných podmínek v organizaci s očekáváním jednotlivých pracovníků, který formuje jejich postoje, názory, pocity, ustálené tradiční způsoby chování a má vliv na jejich hodnotové orientace atp. Všechny tyto po výtce subjektivní momenty se nakonec také mohou objektivizovat, a podle našich zkušeností se také velmi brzy objektivizují, "zhustí-li" se ve vnitropodnikové "ovzduší". To náhle stojí vůči zúčastněným jedincům, kteří se na jeho vzniku individuálně podíleli, jako zdánlivě zcela samostatný, na jejich vůli nezávislý a jakoby předem daný atribut vnitroorganizační reality. Navíc ještě prokazatelně a zjevně působí zpětně na subjektivní, ale též na objektivní stránky a rysy organizace. Proto lze sociální klima pokládat za relativně autonomní a stálou kvalitu vnitroorganizačního prostředí.

Ve vztahu k lidem - jimž původně vděčí za svůj vznik a existenci - vystupuje najednou jako *svěbytný soubor objektivně daných podmínek pro jejich působení v organizaci*. I pracovníci jsou sami sobě součástí těchto podmínek, a tedy i sociálního klimatu. Které momenty budou nakonec pozitivními a které negativními složkami klimatu, nebude vždy záviset jen na nich samotných nebo jenom na jejich aktuálním působení, ale též na jejich potenciálním vlivu na pracovníky. V praxi to znamená, že jednotlivé prvky či jejich kombinace nemusí vytvářet - a často také nevytvářejí - sociální klima jenom přímo, prvoplánově, nýbrž také tím, že se stávají objektivními nositeli určitých společensky podmíněných významů nebo vlastností a teprve *tyto jejich stránky* budou vytvářet vlastní klima. Například, je-li pracoviště s vysokou teplotou vybaveno automatem na chlazené nápoje, není klima vytvářeno především samotným strojem, jeho užitnou hodnotu, tj. schopností poskytovat osvěžení, ale skutečností, že organizace pokládá za vhodné a potřebné vybavit toto pracoviště, konkrétní pracovníky, možností zmírnit účinky nepříznivého pracovního prostředí. Je pochopitelné, že určité klima vytváří i *nepřítomnost* takového zařízení na místě, kde by, podle subjektivních očekávání pracovníků, mělo být. Stroj se tak stává nositelem významu, který příslušné složky organizace spojují s určitou prací. Často se však stává, že činy a záměry nabudou zcela jiných významů, než se zamýšlelo a jejich vliv na sociální klima je třeba diametrálně odlišný od původních představ. Součástí klimatu jsou i *skupinové normy* chování, výkonu, oblékání apod.

Sociální klima je tedy, podle Likerta [1976], poměrně stálá kvalita vnitřního prostředí organizace, která:

- je pociťována - i když nikoli vždy plně uvědomována - jejími členy,
- ovlivňuje jejich jednání a
- může být popsána hodnotami speciálního souboru znaků, a tudíž i analyzována.

Sociální klima v podniku je podstatnou součástí širšího jevu, který bývá - často velmi vágně - označován pojmem *podniková filozofie*. Ta bývá nejčastěji chápána jako soubor *hodnot*, tj. cílů toho, co má být dosaženo, co je žádoucí, a které pracovníci pokládají za správné a platné, a *kultury*, tj. cest a všeobecně přijímaných způsobů, jak těchto cílů dosahovat. Podniková filozofie v nejširším slova smyslu orientuje jejich aktivitu - ať už v souladu nebo proti záměrům vedení. Pojednání o

podnikové filozofii se vymyká záměru této stati. Na tomto místě pouze poznamenejme, že dobrá podniková filozofie působí jako tmel, pomáhající udržovat organizaci pohromadě. Plní především tyto funkce:

- * umožňuje členům organizace volit správný způsob jednání, hodnotit různé projevy a chování a rozlišovat žádoucí od nežádoucího;
- * ovlivňuje emoce členů organizace směrem dovnitř i vůči vnějšímu prostředí;
- * jako neformální kontrolní a řídicí mechanismus doplňuje formální normy organizace tím, že pozitivně orientuje jednání pracovníků v situacích, kdy nejsou k dispozici písemné nebo jiné předem stanovené postupy a návody a kdy je nutno rychle a operativně rozhodnout;
- * stimuluje průběžně vysokou výkonnost organizace, vyšší produktivitu, intenzitu práce apod.

Sociální klima není v organizaci jako celku a tím méně i v jejích jednotlivých složkách či úrovních řízení homogenní. V té či oné pracovní skupině či na tom či onom hierarchickém stupni je determinováno jednak konkrétními specifiky dané mikrostruktury, a jednak především situací a klimatem na bezprostředně vyšším stupni řízení. Směrem dolů má každá úroveň řízení stále menší vliv na sociální klima celkem a naopak je stále více ovlivňována klimatem sféry vyšší. Jednotlivé úrovně řízení a pracovní skupiny si však navzdory tomu mohou vytvářet i relativně velmi intenzivní autonomní mikroklima. Jeho vliv na příslušníky pak bývá mimořádně silný a bezprostřední a směr jeho působení může být zcela protichůdný vůči záměrům vyšších složek i vedení celé organizace.

Analýza sociálního klimatu

Znalosti o sociálním klimatu v řízení organizace mohou nejenom významným způsobem rozmnožit tezaurus sociologického poznání, ale též - vztaženy na konkrétní podnik - mohou být i důležitým diagnostickým nástrojem pro případné sociotechnické intervence praktické sociologie práce. Při pokusu o empirické uchopení tohoto jevu lze vyjít z toho, že problematika sociálního klimatu je především problematikou *vzájemných vztahů lidí v systému řízení*, do nichž v podniku a v jeho pracovních skupinách každodenně vstupují. Protože klima není hmotný a smyslově přehlédnutelný objekt, nelze jej, jako ostatně mnoho sociálních témat, zkoumat přímo. Je to možné jen zprostředkovaně, především přes jeho působení na pracovníky a skrze jejich reflexi a prožívání různých skutečností a situací, s nimiž se v organizaci setkávají. Pojímáme-li tedy sociální klima jako produkt konfrontace subjektivních očekávání a objektivních poměrů, který je zprostředkován individuálními postoji, máme důvod pokládat poměr pracovníků k jednotlivým aspektům podnikové reality za *subjektivní korelát* tohoto obecnějšího sociálního jevu a jako takový se jej pokusit zachytit (srv. [Friedeburg 1967: 113]). Snaha o empirické postižení sociálního klimatu musí současně čelit faktu, že klima nelze v úplnosti popsat ani analyzovat pouze ve verbální rovině.

Metodika výzkumu se proto musí nejprve soustředit na *dekompozici* zkoumaného jevu do *kritických dimenzí*, které korespondují s teoretickým pozadím

daného výkladového modelu a tyto dimenze pak operacionalizovat do konkrétních výzkumných indikátorů.

Explicítní model, který používáme v naší diagnostické praxi, pracuje s vědomě zjednodušeným a průzračným konceptem sociálního klimatu. Abstrahujeme zde od specifik jako je zaměření organizace či od konkrétních forem pracovních činností a uvažujeme jen obecný typ zaměstnanecké organizace. Tak za cenu určité ztráty dílčí a partikulární informace získáváme výhodu do značné míry univerzálního pohledu na organizace různého typu - výrobní, projektové, služeb a další. Přináší to s sebou možnost přenositelnosti diagnostického nástroje bez ohledu na konkrétní organizační uspořádání a dále možnost tvorby normativů a etalonů, takže organizace podle nich můžeme vzájemně srovnávat a do určité míry i hodnotit.

Základem našeho pojetí, které, podle našich dosavadních zkušeností, poměrně dobře umožňuje empirické uchopení sociálního klimatu je poznatek, že činnost a především řídicí akty nejsou v organizaci rozloženy rovnoměrně - a to ani z hlediska prostorového, ani z časového. Naopak, mají silnou tendenci časově a místně a často také personálně se *soustřeďovat do uzlů*, a ty pak dále do širších, relativně homogenních *bloků*. Mezi těmito prvky existuje přirozeně řada *vazeb* přímých i zprostředkovaných a *toků* jedno- i vícesměrných. K těmto procesům dochází jak *horizontálně*, na stejné úrovni řízení, např. podle profesí, technologických návazností apod., tak i *vertikálně*, nejčastěji po linii nadřízenosti a podřízenosti.

Pro organizační struktury je příznačný průnik obou typů soustředění činností - horizontální i vertikální. Vertikálně je například ztělesněn podvojností příslušnosti vedoucích pracovníků: patří ke kolektivu, který řídí, ale současně i k vyšší organizační úrovni. Horizontálně jej vyjadřuje návaznost činností: útvary přebírají od jiných pracovní prostředky a předměty a předávají dále meziprodukty či finální výrobky. Konfigurace uzlů, bloků a vazeb vytváří pak osnovu konkrétní organizační struktury, v níž se - alespoň v našich podmínkách - případ od případu reprodukuje celá řada shodných nebo obdobných rysů. Prostřednictvím rozboru činností a jejich souvislostí, čili jinými slovy skrze analýzu toho, co a jakým způsobem a pro koho se v dané organizaci děje, respektive také neděje, lze získat představu o tom, jaké zde převládají "poměry", jaká je zde nálada či atmosféra a také jaké zde panuje sociální klima.

Prvky a dimenze sociálního klimatu

Operacionální členění sociálního klimatu vychází z teoretických premis výkladového modelu, který byl iterativně rektifikován. V současné době se nám jako prakticky nejschůdnější, a přitom dosud teoreticky korektní, jeví členění do následujících komponent, které postihují základní dimenze morfologie sociálního klimatu. I když v této chvíli nebudeme ještě hovořit o výzkumném nástroji, je již na tomto místě nutné předeslat alespoň požadavek, že tento nástroj musí být schopen respektovat přinejmenším *dva referenční okruhy* či hladiny, v nichž dochází ke kvalitativně odlišným kontrapozicím subjektivně individuálního a objektivně daného, a k nimž se mohou naměřené veličiny diferencovaně vztahovat.

Jsou to:

1. vlastní pracovní skupina či kolektiv, v němž se pracovníci denně navzájem setkávají a
 2. širší organizační jednotka, jakou je podnik, závod, větší provoz apod.
- Výsledky získané totožnými metodami se mohou právě vzhledem k referenci značně lišit, a proto je vždy nutné předem vymezit a uvést, k jakému okruhu se zjišťování vztahuje.

Ve vymezení prvků sociálního klimatu se budeme nejprve zabývat dimenzí obecnější, totiž organizací jako celkem, nejčastěji tedy podnikem či závodem. V této oblasti jsme identifikovali dva základní skladebné prvky podstatné pro analýzu sociálního klimatu v řízení:

1. Organizační vyspělost je *strukturální* - a do jisté míry nutně *statický* - aspekt řízení. Všímáme si zde hlavně struktury organizace řízení, což zahrnuje především problematiku činností a agend řízení, organizačních norem, organizací a strukturu útvarů a další. Hlavními syntetickými indikátory jsou:

- organizace pracovních činností;
- přítomnost a rozsah byrokratických praktik;
- přiměřenost, srozumitelnost a reálnost cílů organizace.

2. Systém vedení je komplementem předchozího v tom smyslu, že klade důraz na *procesuální, dynamický* aspekt řízení. Sledujeme zde řídicí procesy, plánovací, rozhodovací, koordinační a kooperační, kontrolní a jiné činnosti v jejich reálném průběhu v denní praxi organizace. Je indikován zejména:

- pružností vedení;
- kooperací a koordinací činností v organizaci;
- komunikačními toky a jejich efektivitou;
- způsoby rozhodování;
- rytmem plnění úkolů.

Je pochopitelné, že obě tyto stránky řízení - činnosti a jejich organizace - nelze jednu od druhé striktně v praxi odlišit a oddělení ve výzkumném nástroji je především metodické, spíše než předmětné.

Jako mimořádně důležitý se nám trvale jeví okruh, který souhrnně nazýváme

3. Postoje a chování k lidem. Sleduje se zde nakolik se v organizaci jedná s lidmi "fair", nakolik si jich zde váží a cení a zda vedení stojí za to dlouhodobě si je udržet. Podstatné je i to, zda mohou pracovníci mít ve vedení důvěru.

Všímáme si zde především:

- péče o pracovní podmínky;
- péče o mimopracovní podmínky;
- "serióznosti" vedení, nakolik vedení plní své sliby a závazky vůči pracovníkům (ustanovení kolektivní smlouvy ap.);
- individuální přístup k lidem - vyřizování žádostí, stížností, podnětů, návrhů apod.

S tímto okruhem souvisí i další, který sleduje citlivou dimenzi popisující

4. Perspektivy pracovníků. Zaznamenáváme zde péči věnovanou budoucnosti lidí v podniku - výběr lidí do funkcí, jejich přípravu, rozmístění, a to zejména ze tří hledisek:

- profesního rozvoje;
- platového postupu;
- funkčního postupu.

Specifickou a rovněž velice citlivou oblastí je

5. Odměňování, které je předmětem sledování především ze dvou aspektů:

- spravedlivost systému odměn - nakolik o výši rozhoduje skutečně odvedená práce a nikoli zvyk, "ostré lokty", známosti atd. Patří sem i systém trestů a sankcí a jejich účinnost a přiměřenost;
- srovnatelnost odměn, a to jak v poměru k podobně postaveným pracovníkům uvnitř organizace, tak i ve vztahu k výdělkům v jiných organizacích.

Průsečíkem vertikálních i horizontálních pozic pracovníka v podnikové struktuře je jeho pracovní místo. Teprve skrze ně se v organizaci uplatňuje. Sledujeme proto úroveň

6. Konstrukce pracovních míst. Tímto, dosud ještě spíše pracovním, termínem rozumíme otázky působnosti, definice cílů a prostředků, popisů práce a další. Indikátory jsou nám zde:

- srozumitelnost úkolů a cílů i cesty a prostředky k jejich dosahování;
- efektivita předepsaných postupů - nakolik lze řešit úkoly v rámci daných pracovních norem;
- poměr odpovědnosti a pravomoci;
- četnost potřeby řešit záležitosti "jinými prostředky", porušením stanovených norem a postupů;
- výskyt vzájemně konfliktních nároků a požadavků.

Od, z podnikového hlediska makrostrukturálních, jevů přecházíme dále k jednotlivým pracovním skupinám či kolektivům. Elementární pracovní jednotky jsou klíčovou složkou sociálního klimatu nejen díky tomu, že se zde konkrétně realizují a naplňují úkoly a cíle organizace, ale zejména pro jejich každodenní bezprostřední působení na jednotlivé pracovníky. Z našeho hlediska jsou zde dominantní dva prvky:

7. Sociální mikroklima, kde se zaměřujeme na:

- kohezi ve skupině;
- sociální komunikaci;
- identifikaci se skupinou;
- existenci koalic, "klik", ev. izolovaných jedinců.

Druhým prvkem je

8. Pracovní mikroklima ve skupinách, zejména to, jaká zde panuje neformální, "interní" norma výkonu a orientace na plnění úkolů. Rozpadá se do dvou podoblastí: na situace, kdy se zvládají běžné, plánované, tj. víceméně obvyklé úkoly, a na situace nenadálé, mimořádné. Sledujeme tyto znaky:

- orientovanost na úkoly;
- způsoby rozhodování a řešení pracovních problémů ve skupině;
- odpovědnost a angažovanost pracovníků;
- pracovní komunikace - formální (např. porady, výnosy, nařízení ap.) i neformální;
- schopnost pružně reagovat na nové situace;
- schopnost hledat nová řešení problémů;
- ochotu k mimořádnému nasazení;
- existence výkonové či parazitní orientace.

Průřezovou charakteristikou sociálního klimatu v řízení je:

9. Úroveň a styl řídicí práce vedoucích všech úrovní od vrcholového vedení až k mistrům či předákům. Na její účinnosti závisí v konečném důsledku, nakolik se výše popsané charakteristiky a parametry organizace přenesou napříč celou její strukturou až k jednotlivým pracovníkům a konkrétním produktům. Komplex položek hodnocení řídicí práce se rozpadá do několika dimenzí, empiricky velmi korelovaných:

- institucionální podmínky k řídicí práci;
- individuální předpoklady k řídicí práci;
- facilitace práce, čili vytváření podmínek pro splnění úkolů vedoucím pracovníkem (odstraňování překážek, vytváření podmínek, reprezentace skupiny navenek atd.);
- komunikace nadřízený - skupina;
- styl řídicí práce vedoucího pracovníka, jeho hodnotový žebříček a organizace času.

Jedním z resultativních aspektů sociálního klimatu v řízení organizace zaměstnavatelského typu, který lze poměrně dobře zjišťovat dotazníkovou technikou je

10. Individuální identifikace pracovníka s podnikem. Zahrnuje v sobě zjišťování:

- bezprostřední psychické účasti pracovníka na dění v organizaci;
- manifestních či latentních fluktuálních tendencí.

Další informace o výsledných efektech lze získávat jinak, například především z tzv. tvrdých dat závazného statistického výkaznictví.

Z naznačeného přehledu je patrné, že v analýze sociálního klimatu v řízení abstrahujeme od "hmotných" specifik organizace jakými jsou výrobní prostředky, technologie apod., ale zabýváme se především tím, jak fungují reálně existující konkrétní pracovní skupiny, jakožto základní skladebné prvky organizace. Pro diagnostickou funkci je příznačné, že se nezaměřuje na skupiny jako na izolované

jednotky, jako na svého druhu sociální atomy. Naopak, v ohnisku zájmu jsou právě podmínky, o nichž se domníváme, že v té či oné míře a rozličnými způsoby a směry, ovlivňují výkony pracovních společenství v organizaci a prostupují jejich činnost. V pojmosloví analýzy se proto nutně pracuje s agregovanými údaji a mnoha syntetickými znaky, které nám mají pomoci postihnout smyslově neuchopitelné jevy, jimiž je klima vytvářeno a charakterizováno.

Pro sběr údajů je užívána poměrně velmi jednoduchá standardní technika, která je schopna v krátké době, relativně nenákladným způsobem a hlavně s minimálním rušivým zásahem do pravidelného chodu organizace získat nezbytný a vcelku rozsáhlý datový materiál. Ačkoli se na rozvoji metodiky dále pracuje, dosud provedené aplikace v podnicích již přinesly - podle vyjádření zákazníků - zúčastněným organizacím cenné a prakticky použitelné výsledky. Poměrná jednoduchost nástroje je na druhé straně vykoupena určitými komplikacemi při vyhodnocování, kdy je třeba konstruovat syntetické indikátory jednotlivých dimenzí sociálního klimatu, tak aby měly ze statistického hlediska "přijemné" vlastnosti a umožňovaly širokou škálu rozborů a srovnávání.

Zkušenosti z analýz sociálního klimatu

Dosud získaný empirický materiál, sebraný v letech 1984 až 1989, dovoluje vyslovit určité poznatky, které na jedné straně mohou vyústit ve formulaci předběžných generalizací, a na druhé straně se stávají vodítkem pro další metodický rozvoj analýz.

Výběrový soubor tvořili většinou štabní i linioví vedoucí pracovníci na nejrozmanitějších úrovních řízení organizace. K nim jsme zpravidla podle konkrétních podmínek i specifických požadavků zadavatelů přibírali i pracovníky, u nichž byl předpoklad, že jsou nějakým způsobem - i nepřímo - v dané organizaci spjati s především koncepčním rozhodováním a řízením. Obecně lze říci, že tento "doplňkový okruh" zahrnoval pracovníky činné v oblasti rozvoje výrobku, rozvoje výrobní základny, technologie, útvarů OTŘ a podobně.

Otázkám výběru byla vždy věnována velká péče. Protože jde i o problematiku reprezentativity, skutečně se důslednost vyplácí. Představitelé organizací totiž někdy mívají sklon do způsobu výběru i do konkrétní podoby vzorku zasahovat, například "doporučovat" určité útvary nebo respondenty a naopak jiné, tzv. konfliktní nebo pracovníky ve výpovědi do výběru pokud možno nezahrnovat, snad aby vypadali "lépe". Nakonec tento problém není jistě omezen jenom na oblast sociologie práce. Je nutno mít stále na paměti, že sociální klima je především otázkou vzájemných vztahů lidí, vztahů, do nichž v pracovním kolektivu a v podniku pravidelně vstupují. Právě proto je nutné mít ve vzorku *všechny osoby*, které ve sledovaných oblastech nyní skutečně působí.

Shrnutí poznatků

Data z dotazníků distribuovaných v podnicích jsme ve fázi tvorby metody mimo vlastní diagnostické vyhodnocení podrobili tzv. explorační analýze s cílem ověřit na daných datech původní vysvětlující model. Těžiště těchto analýz spočívalo rovněž v nasazení vícerozměrných matematicko-statistických metod. Z nich byly získány

informačně hutné a věcně poměrně konzistentní bloky indikátorů, které do značné míry potvrdily platnost původních teoretických východisek uvedených výše. Současné ale také naznačily určitou redundantnost některých použitých položek v dotaznících a poskytly tak podklad pro další vývoj a také zjednodušení celé techniky.

Z provedených analýz vyplynulo několik zajímavých - i když nikoli zcela překvapivých - závěrů a poznatků, o nichž se domníváme, že mají obecnější platnost. Jsou to především:

- * Poměrně nízká úroveň *participativnosti rozhodování* v podnicích. Dost málo bývají využívány zkušenosti a znalosti širokého okruhu pracovníků z nejrůznějších úrovní organizace. Velmi často nebývají informováni ti, jichž se tato rozhodnutí budou později týkat. Přestože tato skutečnost dosud nebyla pocítována v "běžném" denním provozu organizace zpravidla příliš palčivě, v podmínkách rozvíjejících se změn může její naléhavost náhle a dramaticky vzrůst. Toto zjištění platí prakticky ve stejné míře jak na makroúrovni celé organizace, tak na mikroúrovních ve vztahu pracovní kolektiv - bezprostřední nadřízený.
- * Z odpovědí respondentů často zaznívá kritický názor odrážející *malou pohotovost* hospodářských vedení organizací při zavádění *modernizovaných pracovních metod a inovací*. Tato skutečnost se začíná palčivě projevovat právě nyní, kdy schopnost rychle a správně se rozhodnout, přijmout podnikatelský záměr a rychle jej implementovat se stává jedním ze základních prostředků přežití při současném přechodu na tržní hospodářství.
- * *Péče o životní a pracovní prostředí a podmínky není* ve většině organizací *na žádoucí úrovni*. V normách ISO, které je nutné dodržet, chtějí-li naše podniky vstoupit průrazněji a v podstatnější míře na trhy ES, se těmto otázkám věnuje značná pozornost.
- * Velmi intenzívně negativně jsou pocítovány *bariéry v perspektivách pracovníků*. Značné procento dotázaných hodnotí velmi skepticky své reálné možnosti profesionálního růstu (zvyšování a doplňování kvalifikace, včetně účasti na různých odborných akcích atd.), jakož i šance na postup ať už platový nebo funkční. Bude jistě zajímavé zjistit, zda se nyní, po listopadu, tento stav v pohledu lidí změnil.
- * Je-li zamýšleným cílem současné reformy rychlé navedení naší ekonomiky na trajektorii intenzivního růstu a přechodu k tržnímu hospodářskému modelu, musí být tento proces nutně doprovázen i pronikavým zintenzívněním a zefektivněním informačních toků. V podnicích se však opakovaně upozorňuje na *nedostatečné a opožděné informace*, ať už z ostatních pracovišť nebo "shora". Platí to o denních informacích nutných pro operativní řízení, nemluvě i o informacích potřebných pro koncepční rozhodování v oblasti rozvoje podniku, výrobku či výrobní základny.
- * S informačními překážkami souvisí nepochybně i značná absence spontánní horizontální *kooperace a koordinace činností* mezi různými organizačními útvary a pracovními skupinami. Zcela nepochybně je to i důsledek přemíry úrovně řízení a zbytečně silné vertikální integrace.

- * Často se vyskytuje paradoxní úkaz: mnoho pracovních a jiných činností je svázáno poměrně *přesnými a těsnými předpisy*, takže je-li občas třeba něco opravdu operativně a neprodleně zařídit, je mnohdy nutné, podle názorů dotázaných, uchýlit se k "nekonvenčním" postupům, jinými slovy obejít nařízení. Na druhé straně pro mnoho situací *neexistují jasné, jednoznačné a srozumitelné instrukce či návody k jednání* a záležitosti je nutné zbytečně postupovat "výše".
- * V této souvislosti nepřekvapuje v našich analýzách častý poukaz na existenci mnoha *byrokratických praktik a předpisů*, papírování, vykazování atp., jejichž smysl a účel prakticky nikdo nezná a neumí vysvětlit.
- * V organizacích často shledáváme relativně *kompaktní pracovní skupiny*, v nichž převládá zpravidla velmi příznivé sociální mikroklima, poměrně vysoká stabilita a skupinová koheze. Tento doajista příznivý jev však v sobě skrývá určité úskalí: nepodaří-li se pracovní skupiny jako celky získat pro záměry vedení, zejména v otázkách přestavby a změn vůbec, mohou se velmi kompaktní kolektivy stát vysoce rezistentním a obtížně zvladatelným inerčním faktorem. Firma IBM, která je známa svými častými, menšími dvouletými a zásadními pětiletými změnami organizačních struktur, se stáhne toho, aby rozbíjela osvědčené pracovní skupiny.
- * Dalším nebezpečím, které může ze strany do sebe velmi *uzavřených skupin hrozit* je, že především tam, kde mohou mít členové pocit, že se nalézají v nepřátelském okolním prostředí, může docházet i k velmi vyhraněným projevům *egoistického chování*, kdy se hledí jen úzce na vlastní prospěch a staví jej nad výsledky širšího organizačního celku (provozu, závodu, podniku ap.). Latence tohoto jevu nebyla v mnoha zkoumaných podnicích nikterak zanedbatelná nebo výjimečná.
- * Na vcelku *dobré úrovni se zdá být bezprostřední řídicí práce vedoucích přímo nadřízených vedoucích pracovníků*, a to posuzováno jak z hlediska odborného, tak i z hlediska mezilidských vztahů. Určitým potenciálním krizovým momentem však může být nikoli sporadický poukaz na to, že nadřízení ne vždy s dostatečnou účinností reprezentují potřeby a zájmy pracovních kolektivů směrem ven, ve vztahu k jiným organizačním jednotkám, ať již stejné úrovně nebo nadřízeným. Tento pocit roste se vzrůstající vzdáleností směrem vzhůru od pozice respondenta.
- * Vedoucí pracovníci, ale koneckonců i podřízení řadoví pracovníci, velmi často ostře kriticky poukazují na prakticky *omezený výběr dostupných prostředků k odpovídajícímu ohodnocení vynikajících pracovníků*, odvádějících dlouhodobě a trvale nadprůměrné výkony, a na druhé straně malou účinnost sankcí proti stabilně špatným pracovníkům.

Tato nutně velmi zhuštěná forma prezentace některých poznatků, získaných od pracovníků vrcholových vedení, pracovníků činných v operativním a částečně i koncepčním řízení, jakož i pracovníků činných v oblasti rozvoje výrobní základny nebo výrobku a na dalších úsecích neumožňuje prozatím hlubší a plastičtější osvětlení sociálních souvislostí popisovaných jevů ani jejich podrobnější zmapování "sociálními souřadnicemi" sociodemografických, profesních a dalších struktur. Je nasnadě, že v mnoha případech se od sebe lišily výpovědi mladších a starších

respondentů, osob s různým vzděláním a dalších. Souhrnně však lze už nyní říci, že názory a postoje ke stěžejním problémovým okruhům nevykazovaly v daných strukturách diametrální rozdíly.

Závěrem

Analýzu sociálního klimatu používáme jako jeden ze vstupních diagnostických nástrojů pro dlouhodobou poradenskou spolupráci s danou organizací. V souvislosti s předkládaným nástinem jeho empirické analýzy a některými jejími dosavadními výsledky je třeba opětovně zdůraznit a připomenout, že sociální klima nelze popsat ani zachytit v jeho úplnosti pouze ve verbální rovině. Uvedené výsledky a poznatky jsou nutně jenom redukováným výběrem z provedených analýz, a ty jsou nezbytně především účelovou dekompozicí zkoumaného jevu do několika empiricky uchopitelných dimenzí. Vyplývá to i z povahy nástroje, který byl koncipován jako užitá prostředek pro poradenskou a sociotechnickou praxi.

Z našich dosavadních zkušeností vyplývá, že výsledky analýz jsou s velkým zájmem přijímány podnikovou sférou nejenom jako zdroj informací, které by si vrcholová vedení patrně sotva mohla opatřit jiným způsobem, ale i jako inspirace pro úvahy o směrech dalšího rozvoje systému podnikového řízení.

Literatura

- Bulák, J., F. Papánek. 1984. *Organizační klima stavebných podniků*. Bratislava: ÚEOS.
- Bulák, J. 1985. "Organizační klima podniků." *Podniková organizace* č. 6.
- Čakrt, M. 1985. *Technika analýzy sociálního klimatu v systému řízení*. Praha: VÚSTE.
- Čakrt, M. 1986. "Sociální klima a podnikové řízení." *Moderní řízení* č. 8.
- Čakrt, M. 1987. "K výsledkům analýz sociálního klimatu v řízení." *Moderní řízení* č. 10.
- Fišera, I. 1974. *Úvod k sociologii organizace* (interní materiál). Praha: IP-ČKVŘ.
- Fišera, I. et al. 1985. *Rozvoj sociálního klimatu pro inovace zejména v řízení*. Praha: VÚSTE.
- Friedeburg, L. v. 1967. "Sociologie podnikového klimatu." In: *Dialektika a sociologie*. Praha: Svoboda.
- Kroll, P. J., J. A. Dolan. 1985. "The Japanese Challenge." *SAM Advanced Management Journal*, Summer.
- Likert, R. 1976. *Nové cesty v řízení konfliktu* (interní překlad). Praha: VÚSTE.
- Marx, K. 1974. *Rukopisy "Grundrisse" II*. Praha: Svoboda.
- "Nástroj řízení - podniková kultura." 1987. *Moderní řízení* č. 6.
- Ohmae, K. 1981. "Myths and Realities of Japanese Corporations." *Chief Executive*, Summer: p. 11.
- Peters, T. J., R. H. Waterman, Jr. 1982. *In Search for Excellence*. New York: Warner Books.

Summary

Organizational social climate is defined as the combination of overall working and living conditions, and expectations of individual employees. It shapes employee attitudes, opinion, feeling and modes of conduct in their everyday lives. It acts as a seemingly independent, self-contained aspect of intraorganizational reality. Employees themselves are part of these conditions and therefore of the social climate. Which moments of the above-mentioned meeting will eventually become significant elements of the social climate depends not only on

their immediate qualities but also on the socially conditioned meanings and characteristics attached to them. It is then largely these aspects that create the actual climate. This concept has been adapted to reflect the specifics of managerial jobs. It could be concluded that the social climate is a relatively stable quality of the inner organizational environment that (a) is felt - even though not always consciously - by its members, (b) affects their actions and behavior, and (c) could be described by a special set of characteristics, and thus analyzed.

We have decomposed and studies this phenomenon in nine dimensions: organizational shape (structural aspect), management processes (dynamic aspect), human resources management and motivation, employee prospects, reward systems, job design, work groups, leadership styles and practices, and employee identification with the company (resulting aspect). These are considered within two frames of reference: the whole organization and work groups. If we conceive the social climate as a result of a confrontation between prevailing conditions and individual expectations, mediated by individual attitudes, we may argue that employee opinion is a subjective correlate of a more general phenomena that could be documented by a questionnaire. Extensive sample surveys were conducted in several Czechoslovak companies between 1984 and 1989, the results of which are summarized in the paper. These have shown:

- low employee participation in decision making;
- insufficient flexibility and innovative capacity of management concerning both technology and organizational processes;
- inadequate attention to the quality of working life;
- excessive barriers in employee individual potential - promotional, professional, financial;
- unsatisfactory information flow - both vertical and lateral;
- lack of spontaneous horizontal cooperation;
- paradox: many activities are tightly bound by a plethora of very strict rules, while others lack any clear instructions and matters are unnecessarily pushed upward to management for decision-making;
- many bureaucratic practices; a great deal of red tape;
- very compact work groups, with a good microclimate, stability and cohesion, but occasional tendency toward egoism in relationships with other groups;
- good interpersonal skills of managers, satisfactory managersubordinate relations;
- poor appraisal and reward systems - egalitarianism.

The analyses of social climate in managerial structures have proven to be a valuable diagnostic tool within the framework of larger management consulting assignments.