

Pro empirickou část se z více než 40 zkoumaných podniků nabízely ke srovnání tři výrazně odlišné typy podniků nacházející se ve stejné lokalitě, čímž se objevila nová dimenze srovnání a možnost vypracovat tři případové studie, které poskytly základ k charakteristice zmíněné problematiky v první části článku. To ovšem neznamená, že nebyly zahrnuty zkušenosti i z jiných podniků. Orientace na tři podniky z jedné lokality měla v neposlední řadě za cíl zvýšit reprezentativnost výsledků kvalitativního šetření pro tento článek a zdůraznit především podobnost problémů i přes rozdílnost podniků.

A. Lokalita

Vybrané podniky představují typické průmyslové organizace daného regionu: velké výrobní podniky s dlouholetou tradicí a známou značkou jako nejvýznamnější představitelé tří klíčových průmyslových odvětví v této oblasti. S několikatisícovými počty zaměstnanců představovaly i v minulosti nejdůležitější zdroj zaměstnanosti.

I když zastupují tři rozdílná odvětví: strojírenský, kožedělný a gumárenský průmysl, mají nebo rozhodně měly hodně společného, ať již z hlediska historického, organizačního nebo technicko-výrobního. V minulosti šlo o velké průmyslové koncerny masové výroby s těžištěm v méně kvalifikovaných až nekvalifikovaných (s výjimkou strojírenské výroby) dělnických profesích s úkolovou mzdou, s orientací vývozu na trhy bývalých členů RVHP a velmi významným postavením v rámci socialistické ekonomiky.

K význačným rysům dané lokality patří především *celostátně nadprůměrná podnikatelská aktivita*, která znamená odliv *kvalifikovaných pracovních sil* do soukromého sektoru. Tato situace souvisí s *tradicí podnikání* – soukromé firmy jsou v této oblasti atypické vzhledem k vysokému počtu i kvalitě. Lidé, kteří odejdou z podniku, se málokdy vrací zpět – především ve strojírenství připravil soukromý sektor podniky o mnoho odborníků. *Úroveň výdělků* lze v celostátním měřítku označit za průměrnou až nižší. *Nezaměstnanost* patří v tomto regionu k nejnižším vzhledem k velké aktivitě obyvatel v soukromém sektoru, i když se ve strojírenství zvyšuje. Prosazuje se také *úvaha o regionálních odborech*, které začínají fungovat po vzoru patnácti dalších regionálních komor v ČR, složených ze zástupců organizací odborových svazů zastoupených v daném území. V tomto regionu je tato aktivita o to významnější, že u dvou ze tří zkoumaných podniků by management viděl odbory raději za branami podniku (i vzhledem k tradici v minulosti). Cílem této aktivizace je vytvořit silnější seskupení pro jednání v regionu. Otázka regionálních odborů není v současnosti dořešena po státní úrovni – s novým zákoníkem práce se vedle magistrátů stávají partnerem v jednání především úřady práce. Neexistuje žádné přímé napojení na vyšší organizační struktury odborů. *Význam podniků pro sociální stabilitu regionu* vyplývá z charakteru bývalých mamutích podniků, na nichž závisela zaměstnanost i úroveň infrastruktury regionu v minulosti. Přímá závislost klesá s restrukturalizací a zavedením soukromého sektoru, přesto však tyto podniky zůstávají v povědomí obyvatel tradiční součástí regionu a pro magistrát významnými partnery.

Případové studie

K úvodnímu popisu tří vybraných podniků nacházejících se ve stejné lokalitě používáme typologii ze statě J. Vlášila, zdůrazňující rozdílné úrovně úspěšnosti vybraných podniků v současnosti:

Trvale úspěšný podnik (Stroj 8 – předstih v zahraniční kooperaci, tradiční prestiž).

Úspěšné joint-venture (Auto 4 – kvalifikovaný personál, obchodní kontakty).

Ohrožený podnik s tradicí (Kůže – finanční problémy, nedokončená reorganizace).

Privatizace byla v prvních dvou případech již uskutečněna: Stroj 8 je akciovou společností s podílem kupónů a Auto 4 společností s ručením omezeným se zahraničním vlastníkem bez přímého zapojení do kupónové privatizace. Kůže je zařazena do druhé vlny kupónové privatizace a vzhledem k velkým pohledávkám v bývalém Sovětském svazu se reorganizace podniku velmi komplikuje. Ve všech podnicích se projevuje decentralizace osamostatňováním divizí (i když na velmi rodílném stupni) a oslabováním postavení vrcholového vedení. Nejprogresivnější strukturu dceřinných společností má Stroj 8, zatímco Kůže je stále ještě státním podnikem s divizemi především finančně zcela závislými na holdingovém vedení. Ve všech podnicích jsme zaznamenali konfliktní vztahy mezi divizemi, zapříčiněné pocitem, že vrcholový management upřednostňuje ty druhé. Ve Stroj 8 i Auto 4 je divizní uspořádání provázeno přebujelou administrativou, v podniku Kůže dochází k redukci velkého počtu zaměstnanců holdingového vedení s nepříliš dramatickým rozšířením administrativy na divizích. Všechny podniky využívají dobrých kontaktů s východními trhy v minulosti a možnosti kooperací se západními partnery (v případě Auto 4 se jedná dokonce o zahraničního vlastníka). Stroj 8 asi 80 % svých výrobků vyváží, Kůže se orientuje na kooperace s více zahraničními partnery přímo ve svém areálu a zavádění joint-venture v Asii a Auto 4 podléhá strategii zahraničního partnera využívajícího levné pracovní síly a obchodních kontaktů na „Východě“.

Platové podmínky jsou pod celostátním průměrem pouze v podniku Kůže, kde je na rozdíl od ostatních dvou podniků, kde přešli na časovou mzdu, stále ještě mnoho dělníků ve mzdě úkolové. Všechny podniky mají problémy s produktivitou práce a tedy i se mzdovou regulací, o nejmenších potížích lze hovořit u Stroj 8.

Ve všech třech podnicích nedošlo k výraznému propouštění, většinou přirozený odchod (důchod, soukromý sektor, příp. reorganizace do kooperací), pouze Kůže opustilo několik stovek zaměstnanců bezprostředně po listopadu 1989 vzhledem k velmi nejisté a vyhocené atmosféře v podniku. Odborová organizovanost je všude více než 90 %, i když jde spíše o pasivní setrvávání. Odborové vedení spolupracuje s vrcholovým managementem. Tato spolupráce se odráží spíše v prosazování strategie jistého pracovního místa a dobrých výdělků než v tradičním zaměření na sociální politiku. Zapojení do odborů jako jedinou formu participace pracovníků se ve Stroj 8 a Auto 4 pokusili rozšířit o formu zaměstnaneckých akcií. V Auto 4 se od ní upustilo s příchodem zahraničního kapitálu a ve Stroj 8 se vyskytly právní problémy.

B. Některé problémy a teoretická východiska zkoumání podnikové organizační struktury

Jak jsme naznačili již v úvodu, budeme postupovat od dimenze hierarchie autority i míry jejího respektování ze strany podřízených, odměňování, jistoty zaměstnání k participaci pracovníků. Jednotlivé dimenze se budeme snažit analyzovat z hlediska strategie, struktury a kultury organizace, což by mělo posloužit k co nejkomplexnějšímu posouzení situace.

Hierarchie autority v podmínkách decentralizace

Jako zásadní je třeba pochopit, co tvoří a ovlivňuje sociální vztahy v organizační struktuře, co podněcuje lidi, aby společně pracovali, a jak jsou řízeny úkoly s cílem dosáhnout co nejefektivnějšího výsledku. Sociální psychologové mluví o

„psychologickém kontraktu“ a jeho klíčové části, jejímž prostřednictvím organizace očekává od svých členů, že ji budou akceptovat včetně jejího systému hierarchie.

Pohlžíme-li společně s mnoha současnými autory [Peters, Waterman 1982; Drucker 1973] na strukturu a strategii organizace jako rozhodující (tzv. tvrdé) faktory jejího úspěšného fungování doplněné mj. o kulturu včetně sociálních vztahů, upozorníme nejen na význam hierarchie jako na jeden z aspektů struktury, ale zároveň na nutnost nepodceňovat vliv technicko-organizačních souvislostí na sociální strukturu podniku.²

Výzkum potvrdil hypotézu objevující se v obměnách ve výzkumech [např. Tannenbaum, Rozgonyi 1983] této problematiky: „*Hierarchie formální autority*, jakkoliv je podstatná pro proces koordinace, vyvolává nespokojenost, apatii a slábnoucí pocit zodpovědnosti na nižších úrovních a je zdrojem potenciálního konfliktu mezi osobami na relativně vysokých úrovních a těmi nad nimi.“ Bylo tedy nutno zkoumat dopad hierarchie na reakce a přizpůsobení členů organizace.

Hierarchický pořádek je podporován nejistotou zaměstnání jako protiklad chaosu a zároveň nejistota postavení vede manažery k autoritářským sklonům. Koncentrace moci v rukou vrcholového managementu se dostává do konfliktu s osamostatňováním jednotek divizí, ke kterému dochází ve všech třech podnicích. Pro příklad uvedl vedoucí pracovník v Auto 4: „I když se s přímými nadřízenými na divizi vždycky dohodneme, na vrcholovém vedení je to potom *passé*. Oni se vymlouvají, že je tady majitel a že ten, co řekne, to platí, ale myslím si, že s majitelem by se jednalo líp než se současným vedením, které ví, že tady dlouho nebude. Nechtějí poslouchat hlas zdola. Je to dost velká chyba, protože řídit něco od stolu jde jen někde – ne v těchto provozech.“

Problém zodpovědnosti – oddělení rozhodování od plnění úkolu je mezi dělníky (příklad Stroj 8) považováno vcelku za přirozené. V Auto 4 charakterizuje vrcholové vedení situaci ve smyslu: „Způsob myšlení u dělníků se nezměnil, privatizace – neprivatizace. Privatizační projekt se vysvětloval tisíckrát. Dělníci si myslí, že mají právo diktovat podmínky a jistoty jsou potom zaplacené průměrem. Lidé dostali šanci, ale nejsou ochotni vzít na sebe odpovědnost – odmítají vedoucí pozice“.

V podniku Kůže charakterizují situaci následovně: „Spousta lidí si myslí, že stačí pohrozit stávkou... Ve spoustě lidí je zafixované, že má dělnická třída vrch a vůbec neuznávají techniky – nechápou, že bez nich nemohou existovat, že na nich závisí příprava, byť špatná, ale závisí.“

Představy o rozsahu samostatnosti a pravomoci se výrazně odlišují vzhledem k úrovni řízení: management by uvítal více pravomocí, mistři jsou většinou spokojeni a dělníci mají spíše pocit, že jsou na ně s většími pravomocemi vlastně přenášeny povinnosti a odpovědnosti managementu.³

²) Viz příklady výhrad k technologické přípravě činnosti ze strany dělníků ve více zkoumaných podnicích: „nedostatky v přípravě výroby – nejsou peníze na zařízení“, „vyrovnání nedostatků levnou pracovní silou, zatímco technika a technologie je na úrovni průměrné“. Uvádění technicko-organizačních témat vyplývá z předpokladu, který autor zastává, že technicko-organizační struktura organizace společně se strategií a kulturou ovlivňuje nebo přímo determinuje sociální vztahy – [viz Peters, Watermann 1982] nebo pojetí organizace jako technicko-sociálního systému např. u Tavistock School...

³) Skutečnost, že vyšší úroveň uplatňuje více kontroly než nižší, potvrzují veškeré výzkumy, i když se členové organizace mohou lišit v názorech na to, kolik vlivu v jejich vlastní organizaci různé skupiny uplatňují.

Klasické teorie organizace⁴ předepisují hierarchickou distribuci – rozdělení autority a kontroly. I když se v současnosti v teorii projevuje všeobecná tendence tuto rigiditu v uspořádání hierarchií modifikovat, je výše zmíněná forma distribuce kontroly většinou respektována jako hlavní norma efektivní organizace. U osob rozdílných úrovní je možné jasně postřehnout ideologické rozdíly. Tyto efekty nejsou záměrně zakomponovány v organizaci, ani nejsou záměrně podporovány vedoucími. Naopak si spousta vedoucích u pracovníků nižších úrovní stěžuje na nedostatek morálky a slabou motivaci, na nedostatek komunikace a na sklon k názorům velmi odlišným od svých nadřízených.

V souvislosti s aspektem strategie se dostáváme k velmi podstatnému problému, kdo má být vlastně jejím nositelem a kdo je jím ve skutečnosti. I když tržně-ekonomické podmínky jasně zdůrazňují význam odbytu a konstrukčních a technologických složek, přežívá u dělníků stále přesvědčení o prioritě výroby, vyvolávající jejich nespokojenost s rozdělováním mzdy a odměn a v některých případech i nedostatečným zapojením do privatizačních projektů. Snahy managementu změnit ve výše naznačeném směru priority uplatňované v socialistické plánované ekonomice narážejí logicky na odpor postižených, jejichž typickým příkladem jsou dělníci ve výrobních, které byly v podnicích Auto 4 a Kůže preferovány. Jak naznačuje široká diskuse na téma strategie managementu [Hildebrandt, Seltz 1987], hierarchizaci činností v podniku nelze rozhodně jednoduše podříditi jakékoli koncepci. Managementu je v tomto ohledu přisuzována spíše omezená racionalita a „hasičská mentalita jednání“, zaměřující se na řešení každodenních problémů než na dlouhodobou strategii. Na druhé straně reprezentují A. Lewin a U. Stephens [1994] svým argumentem o zásadním vlivu sociálně-psychologických postojů vrcholových manažerů na strategii a design organizace přístup, který je v současnosti často v oblasti studií organizace uplatňován. Aniž bychom se pouštěli do hlubší analýzy o oprávněnosti těchto argumentů, lze konstatovat, že i u českých manažerů nalézáme pocit, že uplatňují rozhodující vliv na své organizace. Tento pocit bývá často v našich podmínkách ještě umocňován snahou omezit vliv vlastníků, především u podniků privatizovaných v rámci kupónové privatizace.⁵

V organizacích, které podléhají podmínkám hierarchického uspořádání, nelze opomenout aspekt moci jako nezbytné kritérium při zkoumání legitimizace autority, identifikace pracovníků s danou autoritou a dobrovolnosti jejich vstupu do systému, stejně jako ospravedlňující charakteru ideologie. I když se u Frenche a Ravena [1959] jedná již o tradiční koncepci, jeví se nám jejich typologie pěti základních zdrojů moci k ovlivnění ostatních jako vhodná forma posouzení vztahu podřízených a nadřízených. I když jsme se v rámci výzkumu setkali s příklady těchto typologií, systematictější výsledky by vyžadovaly doplňující šetření.⁶

⁴) Klasickými teoriemi organizace rozumíme díla Webera, Scotta atd., která předpokládala, že u osob na vyšších úrovních ve srovnání s těmi na nižších je pravděpodobnější možnost zažít uspokojení, zapojení a motivaci ve svých povoláních; silnější identifikaci s jejich organizacemi a loajalitu k nim; větší uspokojení z potřeb seberealizace a sebeocenení.

⁵) Empiricky nemůžeme tuto tendenci doložit, přesto koresponduje s častou společnou snahou managementu a pracovníků o přežití podniku, což nemusí být vždy cílem vlastníků.

⁶) Typologie Frenche a Ravena:

a) A je schopen kontrolovat odměnu B (manažeri jako důležitý zdroj chvály – odměny, povýšení, zvýšení platu) (oceňovací moc)

Autorita na úrovni podřízených

Potřeba autority pro fungování organizace i míra schopnosti ji respektovat ze strany podřízených je mj. podmíněna *kulturně*. Uplatnění aspektu kultury nabývá významu také při zkoumání problémů podniků se zahraničním kapitálem, ať už ve formě joint-venture (Auto 4), nebo pouhých kooperací (Kůže).⁷ Nejilustrativněji – díky mezinárodnímu výzkumu kultury v zahraničních pobočkách IBM – dokumentuje v tomto případě problematiku kulturní podmíněnosti G. Hofstede [1991]. Z jeho čtyř dimenzí národní kultury se jeví především indexy „vztah k moci“ a „vyvarování se nejistotě“⁸ jako aplikovatelné na vysvětlení české tendence k závislosti na nadřízených a k jisté snaze vyvarovat se nejistotě, podporované komunistickým režimem v uplynulých čtyřiceti letech. Zároveň se nabízí prověřit pomocí těchto dvou indexů kulturní podmíněnost některých závěrů našeho výzkumu: přežívání hierarchické struktury v českých podnicích, stejně jako upřednostňování kritéria jistoty v zaměstnaneckém poměru.

Podle Hofstede [1991] je hierarchický systém je pouze nerovností rolí, která vzniká z důvodů výhodnosti. Vztah k moci (liší se v rámci zemí podle sociální třídy, úrovně vzdělání a povolání) je vysvětlován z hodnotového systému méně mocných, zatímco způsob, jímž je moc distribuována, je vysvětlován na základě chování těch mocnějších, spíše vůdců než těch, kdož jsou vedeni.

Index vyvarování se nejistotě byl objeven jako vedlejší produkt indexu vztahu k moci a měří, do jaké míry se příslušníci kultury cítí ohroženi v nejisté nebo neznámé situaci a do jaké míry potřebují pravidla a zákony, často i neefektivní.

McClelland [1961] předkládá hypotézu, že Američané mají pravděpodobně méně respektu k autoritám než většina ostatních lidí na světě, což by mohlo být podpořeno všeobecným povědomím o americkém individualismu a protestantské etice. V případě českého národa bychom mohli hledat tradiční základ pro respektování autority ve výrazně byrokratickém pořádku minulých století a nejposledněji více jak čtyřicetileté kontrole autoritářským režimem. Otázkou zůstává, jaká je situace v rámci podniků na úrovni skupin a organizací. Výsledky tohoto výzkumu, týkající se výše zmíněné problematiky, korespondovaly s šetřením sociálního klimatu v některých českých podnicích v letech 1990-91. Kritika manažerů rostla v korelaci se schopnostmi, věkem a hierarchickou vzdáleností podřízených od hodnoceného nadřízeného. Za nejkritičtější lze považovat skupinu pracovníků s vysokoškolským vzděláním mezi 41-50 lety. Naproti

b) A je schopen donutit B – jako výsledek schopnosti vykonávat trest – od zamezení povýšení až po propuštění (donucovací moc)

c) A má legitimní vliv díky své roli (ve srovnání s kolegy má manažer oprávnění např. kontrolovat účetní knihy nebo kvalitu práce – legitimní moc)

d) Když si B přeje identifikovat se s A, potom má A referenční moc (manažeri s atraktivní osobností).

e) B má moc, když disponuje odborností, kterou A uznává a chce užívat. (Důležitost této moci spočívá v tom, že nezávisí na „vyšší úrovně“ hierarchické pozice, ale na odborné autoritě).

⁷) Těmito aspekty se bude zabývat zvláštní stať I. Hradecké, *Velká privatizace: Specifika podniků s podílem zahraničního kapitálu* (v tisku).

⁸) „Power distance“ jsme z angličtiny přeložili jako vztah k moci, i když se jedná vlastně spíše o odstup, vyjadřující stupeň závislosti na nadřízeném. „Uncertainty avoidance“ může být přeloženo opravdu jen jako vyvarování nebo vyhnutí se nejistotě.

tomu mladší dělníci bývají až neobvykle shovívaví nebo také neteční, což by mohlo být objasněno buď jako respekt k odborné autoritě a pocit nedostatku zkušeností v hodnocení, nebo jako výsledek minulé výchovy, nedostatek sebevědomí nebo také nezáměrem vyjádřit se.

Zaměstnanci hodnotili své nadřazené pouze průměrně z hlediska jejich odborných schopností a morálních předpokladů, chování a vztahu k podřízeným, důvěry a vzájemné výměny informací. Rozhodně se však nebojí řešit problémy osobně se svými přímými nadřízenými, velmi signifikantní je nedůvěra ve společenské instituce, především pak odbory. Nejvíce byla kritizována schopnost manažerů ekonomicky optimalizovat chod organizace, stimulovat podřízené, poskytovat informace včetně ochoty nechat se informovat. Zdá se, že čeští manažeři nemají problémy být přátelští, přizpůsobiví a schopni poradit, zatímco zaměstnanci zdůrazňují jako ideální vlastnosti manažera ekonomické znalosti, pružnost, řídicí schopnosti a informační funkci. Skupina zaměstnanců s nižším vzděláním by uvítala více kontroly a autoritativního řízení, zaměstnanci se středním vzděláním by očekávali více odborné autority ze strany manažerů a absolventi vysoké školy si žádají více volnosti a přátelského přístupu. Zaměstnanci se základním vzděláním upřednostňují práci ve stabilních pracovních skupinách, zatímco požadavek pružných pracovních skupin vzhledem k aktuálním potřebám roste s vyšším vzděláním. Tento fakt zpochybňuje Weberovu [1947] představu, že odbornost v organizaci podporuje stabilitu její struktury.

Úroveň středního managementu – mistrři

Ve shodě se západní teorií se i u nás ukazuje střední management a v jeho rámci zvláště nejnižší úroveň řízení – *mistrři a vedoucích dílen* – jako specifická skupina. Jejich problémy vyplývají z jejich funkce bezprostřední spojnice mezi řadovými a řídicími pracovníky. Zatímco se někteří autoři [např. White 1981, Drucker 1973] zaměřují na vztah středního managementu k technickému pokroku a snaží se vysvětlit jeho odpor vůči změně (jeho oddělením od techniky výroby a sociálním odtržením od pracovní síly), vracejí se jiní [Fischer 1993] k již tradičnímu problému průmyslové sociologie – problému krize mistrů, týkající se ztráty funkce ve spojení s kvalifikačním deficitem a přetížením.

Hypotéza zvláštního postavení mistrů se výzkumem nejen potvrdila, ale navíc jednotlivé případové studie názorně doložily různá stadia vývoje situace na střední úrovni řízení. Ve Stroj 8 ukázal příklad mistra, který je neustále přesunován z dílny na dílnu ve stejné funkci s odůvodněním nutnosti operativního vyřešení problémů, že management považuje postavení mistrů ve výrobě za klíčové. Jinak se zde situace jeví jako nejméně problémová: „S ředitelem divize se setkávám pravidelně jednou týdně na poradách. Navíc existuje ještě jeden mezičlánek: správce haly – skupinový vedoucí, s nímž jsem v denním kontaktu a který přenáší veškeré požadavky a problémy z porad divize. S dělníky se konají porady jednou týdně, někdy i za přítomnosti nadřízeného, bývají krátké a věcné, týkají se pouze výroby. Výkonnostní odměnu přehodnocujeme jednou měsíčně, každý je předem informovaný. V rámci nové mzdové soustavy, kdy celý podnik přešel na časovou mzdu a platy se zlepšily, mistrři pokulhávají za lepšími dělníky“.

V Auto 4 si vrcholové vedení nejen uvědomuje, jak nevďěčnost mistrovské funkce, tak ohrožení střední řídicí úrovně nedostatkem a zkreslením informací, ale snaží se zároveň i prestiž mistrů zvýšit: „Hlavně mistrři jsou špatně informováni – včera se po půl

roce dozvěděli určitou informaci – víceméně se to háže přes palubu. Výrobní porady padly – znovu jsem personálního ředitele tlačil, aby to nařídili...“. Tato tendence se projevila v podobě konkursu na sto mistrovských míst (150 kandidátů se přihlásilo) i zvýšením platu až o 130 % vzhledem k dělnickým profesím. Objevují se však názory, že vzhledem k obrovské zátěži mistrů na některých pracovištích, střídáním směn a nutnosti pracovat neustále s jinými lidmi, není platový rozdíl odpovídající.

V podniku Kůže je situace mnohem vyhraněnější vzhledem k celkové situaci podniku. Na mistry spadá největší tíha při odstraňování problémů plynoucích z nedostatečné přípravy výroby i řešení konfliktů. Také zde je tato úroveň řízení považována za nejslabší místo při předávání informací: „Vedoucí dílen jsou nejslabším článkem, jsou zkušení, ale nejsou schopni převzít nové praktiky, provozáři se vyměnili. Zvykli si navíc chovat se k lidem ve smyslu, když se ti nelíbí, tak můžeš jít“.

Nové formy řízení např. prostřednictvím autorních skupin, sociotechnických systémů a participativního managementu naznačují, že podmínky vedoucí k motivaci a spokojenosti jsou přesně ty, co odlišují vyšší úroveň od nižší. K těmto podmínkám lze zahrnout větší autoritu spojenou s větší kontrolou, možnost využívat komplexních schopností a dovedností, rozhodovat nebo také uplatňovat prostor v jednání a vyšší plat s vyšším statutem. Ukazuje se, že především řešení mzdové otázky společně s jistotou zaměstnání ovlivňuje spokojenost pracovníků na nižších úrovních a jejich vztah k managementu, což potvrdilo i naše šetření.

C. Odměňování, jistota v zaměstnání a participace jako klíčové oblasti pracovních vztahů

Cílem této stati není analyzovat uvedené dimenze hlouběji. V tomto stadiu šlo především o zmapování oblasti pracovních vztahů a vytypování jejich klíčových dimenzí v organizaci.

Odměňování

Auto 4 i Stroj 8 přešly na časovou mzdu, zatímco v podniku Kůže zůstává ještě hodně dělníků ve mzdě úkolové. Ve Stroj 8 musely časovou mzdu prosadit odbory, protože se management obával poklesu produktivity práce, a naopak v Auto 4 provázela tento proces naopak nedůvěra zaměstnanců. Z šetření vyplynulo, že spíše než výše mzdy je větším zdrojem nespokojenosti mzdová politika.

V Auto 4 označili odboráři za příčinu největších konfliktů právě peníze: „To byla taková rána pod pás lidem. Neměli jsme žádné podklady, jak se vyvíjí mzdové náklady a jak vůbec se tyto platy odvíjí dál – i přes nesouhlas s rozdělením do tarifních tříd se to provedlo s tím, že za půl roku se udělá rekapitulace a bude se leccos upravovat, k čemuž ve slíbeném termínu nedošlo.“ V Auto 4 ovlivňuje mzdovou politiku především záměr a situace zahraničního partnera. Mzdy vyššího managementu tvoří samostatnou kategorii, velký rozdíl je mezi technikami a dělníky. U dělníků došlo vzhledem k relativně vysokým platům v minulosti pouze k malým změnám, jinak šlo až o trojnásobné zvýšení. Byl zaveden systém tříd, tarifní a manažerské platy. Mzdová politika je prováděna podle kréda: „Odměňování podle toho, jak dlouho trvalo, než jsi se to naučil“. Zároveň jde o vytvoření prostoru pro řízení. K největším konfliktům docházelo při přechodu z úkolové mzdy na časovou, zavedením nepřetržitého provozu a sobotních příplatků.

V podniku Kůže je mzda údajně pod celostátním průměrem a mzdová regulace nedovoluje navýšení, což způsobuje problémy především pro udržení kvalifikovaných pracovníků jako modelářů a ekonomů. V některých případech bylo nutné zákaz překročit.

Situace kolem mezd zde byla opravdu napjatá, lidé se báli, že nebude na výplaty. Management divizí přislíbil, že kdo bude dobře pracovat, dostane zaplacen. Na rozdíl od jiných podniků v obdobné ekonomické situaci, nepoužilo vedení opatření pracovního režimu s poklesem mzdy pouze na 60 %.

Ve Stroj 8 přešli z úkolu a platového výměru na časovou mzdu pro všechny: „Ze strany managementu nebylo pochopeno, že nechceme časovou mzdu kvůli jistotě, která znemožňuje zvyšovat nároky na zaměstnance (ve smyslu: kdo mě přinutí něco dělat). Zaměstnání je dnes něco jiného, kdo si ho chce uchovat, musí pracovat i vzhledem k výkonnostní složce mzdy. Časová mzda se zavedla v letošním roce z iniciativy odborů a vedla i přes obavy managementu naopak ke zvýšení produktivity.“

Propouštění a dobrovolný odchod pracovníků jako kritérium jistoty zaměstnání

Jistota zaměstnanců hraje v této dimenzi dvojí roli: jednak je hrozba propouštění přímým indikátorem nejistoty zaměstnanců a jednak je nejistota zaměstnanců v podniku důvodem pro jejich dobrovolný odchod.

Ani v jednom ze tří podniků nedošlo k většímu propouštění (redukce pracovních sil se vyřešila předčasnými odchody do důchodu a dobrovolnými odchody do soukromého sektoru) – plánovalo se spíše „zeštíhlování“ administrativního aparátu a techniků. Management Auto 4 prosazoval strategii ve smyslu: „Bylo spousta možností, jak ukázat, co člověk umí – každý měl šanci. Kdo to předvedl, je zachráněn.“ Počet dělníků je samozřejmě závislý na výrobě. O propuštění mají rozhodnout vedoucí divize. Ředitel podle vlastních slov zamezil šikanování z politických důvodů.

Podnik Kůže se potýkal s problémem dobrovolného odchodu kvalifikovaných pracovníků: „Mezitím nám kvůli nejistotě uteklo 300 lidí. Čtyřicet lidí muselo odejít z reorganizačních důvodů. Vždycky utíkají nejschopnější, méně schopní čekají, jak to dopadne – utekli odborníci na modelování, konstruktéři, technologové.“ Na rozdíl od odborů ve Stroj 8 zde působily polistopadové odbory spíše jako lustrační element a vedle špatné ekonomické situace podniku znásobily nejistotu zaměstnanců, což se jeví jako nezvyklý symptom odborové práce. Nejistota zaměstnání a menší platy zapříčinily přelévání zaměstnanců z Kůže do Stroj 8.

Stroj 8 ukazuje nejstabilnější vývoj, navíc se odbory zasloužily o reorganizaci stovek pracovních míst, takže z plánovaných 150 muselo odejít pouze 30 lidí: „Ono totiž snižování stavu zaměstnanců je přirozená věc, ještě teď bychom mohli ukázat na spoustu míst... Myslím si, že není odborář ten, kdo trvá na stoprocentní zaměstnanosti. Tady se snížil stav zaměstnanců tak, že se využil přirozený odchod do důchodu a do mimořádného předčasného důchodu. Je fakt, že jsme lidi přesvědčovali, aby do předčasného důchodu odešli, pokud to jde, a setkali jsme se s těžkým odporem a za půl roku nám ten člověk přišel poděkovat. Šlo o stovky lidí. Nikoho jsme dále nepřesvědčovali, aby stáhnul výpověď, kterou si podal sám. Šlo asi o 40 % z celkového počtu, ale srovnejme si to s tím, kolik vzniklo nových firem, které hledaly zkušené strojaře a dokázaly je zaplatit mnohdy líp než my. Odešlo hodně kvalitních lidí, schopných obsluhovat složité stroje“.

Lze uzavřít, že jistota zaměstnání společně s odměňováním tvoří základní předpoklady pro identifikaci pracovníků s podnikem. I když si je této skutečnosti management vědom, podléhají právě tyto dimenze největšímu vlivu prostředí (mzdová regulace, situace na trhu...).

Participace pracovníků

Participaci chápeme v tomto případě jako protipól k hierarchickému řízení. Jde nám především o nastínění problémů, které brání rozvinout širší zapojení pracovníků do řízení, mj. i jako možnost zvyšování jejich loajality, především v souvislosti s *nedostatkem informací*.

Všeobecný pocit nedostatku informací a komunikace mezi jednotlivými úrovněmi je typický pro všechny podniky a zvyšuje se směrem k nižším úrovním v hierarchii podniku. Opačná korelace se však týká nutnosti tento problém řešit: čím nižší úroveň, tím menší snaha tento stav změnit. Dělníci (především Stroj 8) se málokdy vyjadřovali k chybám vedení – nemají potřebu uvažovat o situaci mimo dílnu, všichni se však cítí odtrženi od vrcholového vedení. Pocit nedostatku informací na jedné straně a na druhé straně ochota připustit, že vlastně ani víc informací nepotřebují, mohou být považovány za příznak nepřipravenosti k participaci (souvislost s přesvědčením, že informace samy o sobě mohou znamenat odpovědnost a je jich třeba tam, kde je třeba odpovědnosti – odpovědnost spojují dělníci spíše s řídicím postavením). Jak zdůrazňuje R. M. Kanter [1983], k podnícení participace je třeba dát lidem především komplexní informace o základních pravidlech. Nezbytnost počátečního iniciování participace pracovníků managementem a zachování struktury organizace patří k dilematům participace: „participace příkazem jako paradox iniciace – jako něco, co vrcholoví pracovníci nařizují vedoucím na střední úrovni udělat pro řadové pracovníky“.

Následující výroky by měly dokumentovat jednak snahy vrcholového vedení zapojit řadové pracovníky do dění v podniku a jednak pochopení těchto snah na nejnižších úrovních. Ve všech třech zkoumaných podnicích se oficiálně upustilo od povinných výrobních porad jako přežitku minulého režimu: „Když mám, co říct, tak si lidi svolám nebo najdu, spoléhám se na bezprostřední kontakt“. Přesto se v některých podnicích výrobní porady zachovaly (Stroj 8), příp. se k nim nejnižší úroveň řízení vrací jako k nejbezprostřednější možnosti výměny informací (iniciativa odborů v Auto 4).

Vrcholové vedení podniku Kůže: „Neznám firmu, která by se nepotýkala s informovaností – záleží na kvalitě přenosných článků, kde je nejslabším místem střední management. Po úroveň sekcí a divizí to funguje a dál už ne – informace jsou zkreslené a nevíme proč. Přesto, že jsme volili různé formy – ředitelé divizí si volají pravidelně prakticky všechny lidi, pronajmou si velké sály, kde se snaží s těmito lidmi hovořit. Je to zabezpečeno i po odborářské linii, odboráři se zúčastňují všech důležitých sezení, dostávají informace přímo od generálního ředitele“.

Ukazuje se, že čím je vedení blíže, tím větší jsou obavy z konfliktu. Příkladem bylo uzavírání kolektivních smluv v podniku Kůže na úrovni generálního ředitelství a odborů: „Odboráři vykřičeli všechny svoje bolesti. Napadali vedení, což je fackovací panák. Z devadesáti procent šlo o problémy vlastní divize. Když byli požádáni, aby toto odeznělo na vlastních schůzích ke kolektivním smlouvám, kde bylo přímé vedení a vlastní lidi, všechny divize mlčely.“

V Auto 4: „Faktem je, že se tady děje více tajemných věcí, do kterých člověk nevidí – můžou být správné, a nemusí – nahlídnout pod pokličku se nedá. Zřejmě vzhledem k novým podmínkám je pocit nedostatku informací intenzivnější – k aféře se vydá pouze prohlášení na nástěnce nebo v novinách. Informace jdou spíš po odborové stránce než po linii vedení.“

Zapojení v odborech spolu se zaměstnaneckými akcemi jsou jedinými možnostmi participace pracovníků v tvořících se industriálních vztazích v České republice. Tato skutečnost odpovídá postojům managementu, který si i přes decentralizaci podniků na makroúrovni zachovává hierarchii autority, která se za daných podmínek jeví snazší (nebo spíše nutnější?) než prosazování participativního managementu. Situace v odborových organizacích jednotlivých podniků byla souhrnně charakterizována v části A a obecně charakterizována ve zvláštní stati. Výrazným rysem v dané lokalitě zůstává i přes kooperativní vztahy s odborovou organizací snaha managementu vidět perspektivu odborů spíše za branami podniku a podpořit rozvíjející se regionální odbory. Této tendenci se částečně vymyká pouze Auto 4, kde je zahraniční management zvyklý ze své vlasti mít reprezentaci zaměstnanců v podniku jako partnera pro jednání.

Skutečnost, že se snahy o zavedení zaměstnaneckých akcií objevují v českých privatizovaných podnicích poměrně často, jen dokresluje, že se dva podniky ze tří zkoumaných v rámci případových studií o jejich zavedení pokusily. I když v obou případech zůstalo pouze u snahy. Ve Stroj 8 byly hlavním iniciátorem podnikové odbory za podpory bývalých zaměstnanců podniku – důchodců. Do konce šetření nebylo vyjasněno, jestli se podaří překonat právně-administrativní problémy na státní úrovni. Zaměstnanci chápou zaměstnanecké akcie pouze jako další možnost investování vedle kupónové privatizace. V Auto 4 bylo od zavedení zaměstnaneckých akcií upuštěno s příchodem zahraničního vlastníka.

Závěrem

Nezbývá než znovu zdůraznit, že si tento článek nekladal jiný cíl než upozornit na nové dimenze změn organizační struktury a interpersonálních vztahů v podniku z hlediska role managementu při jejich utváření. Tento přístup si vyžádal nutnost zaměřit se na jedné straně na hierarchickou strukturu autority v podnikových organizacích a na druhé straně potřebu autority u řadových pracovníků.

Výzkum potvrdil hierarchickou organizaci zkoumaných privatizovaných podniků, stejně jako tendenci pracovníků na nižších úrovních vyhýbat se zodpovědnosti, spojené s vyššími úrovněmi hierarchie.

Oblasti odměňování, zaměstnanecké politiky ve smyslu jistého pracovního místa a participace pracovníků se ukázaly jako klíčové pro kvalitu vztahů mezi nadřizenými a podřízenými i pro řízení podniku.

Zároveň jsme si vědomi dalších možností analýzy, především na úrovni institucí industriálních vztahů, která se na podnikové úrovni v této problematice nabízí a která by vysvětlila příčiny daného stavu a zvýšila validitu kvalitativního empirického materiálu.

IVANA MAZÁLKOVÁ přednáší na katedře sociologie FF UK. Zaměřuje se především na oblast sociologie managementu, průmyslu, industriálních vztahů a na problematiku ekonomické kultury.

Literatura

- De Gijssel, P. 1983. *Verantwortung und Entlohnung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Drucker, P. 1973. *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Fischer, J. 1993. *Der Meister*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- French, W. L., S. Raven 1959. „The Bases of Social Power.“ In *Studies in Social Power*, ed. by D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hildebrandt, E., R. Seltz 1987. *Managementstrategien und Kontrolle*. Berlin: WZB.

- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Kanter, R. M. 1983. *The Change Master*. New York: Simon and Schuster.
- Lewin, A., U. Stephens 1994. „CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model.“ *Organization Studies* 15: 183-202.
- McClelland, D. 1961. *The Achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Peters, T., R. Waterman 1982. *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda-Libertas.
- Scott, W. R. 1992. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tannenbaum, A. S., T. Rozgonyi 1983. *Authority and Reward in Organizations*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Torrington, D., L. Hall 1991. *Personnel Management. A New Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Oxford University Press.
- White, C. 1981. „Why won't managers co-operate?“ *Industrial Relations Journal* March/April.