

nutně odrazit ve formování celé sociální skupiny manažerů. Zde již autor hovoří jako sociolog a velmi přínosně upozorňuje, že početnost manažerských funkcí již přímo objektivně znemožňuje, aby se rodiny vlastníků staly dostatečnou kadrovou základnou pro tuto profesi. Avšak ještě dále: Dnes se tato sociální skupina rozšiřuje nad svůj sociální rámec v tom smyslu, že celou řadu svých úkolů přesouvá ve stále širší míře na výzkumníky a specialisty v řízení — na konzultanty a experty. A tak zejména manažeri malých firem programově přenechávají posouzení efektivnosti nové techniky, organizace práce, marketingové operace atd. speciálním ústavům.

A tak vlastní těžiště manažerské práce stále výrazněji spočívá v hluboce kvalifikovaném řízení týmů pracovníků, v jejich dokonalém poznání a stimulování. Není např. pochyby, že lidé v podstatě chtějí pracovat: Kde však tký kořeny snah člověka, táže se Roger Falk, aby chtěl nejen pracovat, nýbrž pracovat stále lépe? Není pochyby, že manažeri chtějí řídit efektivně: Jaké však jsou optimální metody, jimiž vytvářejí nejvíce inspirující klima, jimiž zbavují lidi pocitu nudy při práci? atd.

Práce Rogera Falka je kritizována po mnoha stránkách. Podařilo se jí však ukázat, že autor zná praxi a přemýšlí o ní. Ačkoli vůbec není sociologem, jeho názor je závažným hlasem pro sociologii a její aplikaci v ekonomice. Autorovi se však zejména podařilo dokázat, že na řadu obtížných problémů řízení moderní ekonomiky skutečně nereprodukuje — jak to v práci oprávněně kritizuje — jen „second hand ideas“, pozice, názory a ideje z druhé ruky. A to je na práci právě nejceněnější.

Jaroslav Kohout

Czlowiek w organizacji przemysłowej

Sociologická monografie průmyslového závodu. Kolektivní práce pod redakcí Marie Hirsowiczové; Państwowe wydawnictwo naukowe; Warszawa 1965; str. 315.

Člověk v průmyslovém závodě — jeho postoje, chování, faktory, které je ovlivňují — to bylo téma výzkumu, jež prováděla skupina polských sociologů vedená M. Hirsowiczovou v jednom varšavském závodě na výrobu přesných nástrojů a měřicích zařízení v letech 1962–63. Loni dostala veřejnost do rukou výsledky této kolektivní, metodicky důkladně připravené práce v podobě obsáhlé sociologické monografie, jež svým obsahem a promyšleným tematickým řazením upoutá i neodborného čtenáře.

V teoretickém úvodu k celé práci se M. Hirsowiczová zamýšlí nad tím, jaké místo zaujímá průmyslový podnik v sociologické teorii. Z konfrontace marxistického pojetí s manažerskou sociologií i její kritikou pak vyvozuje, jak má sociologie přistupovat ke zkoumání socialistického podniku a člověka v něm. Hirsowiczová zdůrazňuje, že

Marx ve svém historicko-logickém výkladu průmyslového podniku operoval dvěma soubory proměnných, které nelze navzájem izolovat: technologickými proměnnými a proměnnými makrostrukturálními (formacyjne zmienne). Z prvního souboru, který se týká materiálních aspektů výrobní činnosti, pokládal Marx za rozhodujícího činitele charakter výrobních sil, který působí na zásady dělby práce a určuje charakter i rytmus dílčích činností, kvalifikační strukturu, systém řízení i vnitropodnikový řád. To vše je soubor proměnných, které rozhodují o *podstatě* průmyslové organizace a jen v ohraničeném stupni jsou věci svobodného posouzení a výběru. Charakter pracovního procesu rozhoduje také o charakteru bezprostředních kontaktů a spoluurčuje formy skupinového života na závodě. Druhý soubor proměnných se týká společenského rámce, v němž se výrobní činnost odehrává, neboť procesy probíhající na závodě jsou dány nejen technologickými podmínkami, ale jsou zároveň prodloužením a odrazem změn a konfliktů globálního světa. Proto byly Marxovy úvahy o kapitalistickém podniku nerozlučně spjaté s jeho teorií zákonitostí kapitalistického hospodářství, což se projevovalo zvláště v analýze řízení pracovního procesu, v osvětlování toho, jakou roli má v tomto procesu dělník a kteří činitelé určují základní konflikty v pracovních vztazích.

Hirsowiczová ukazuje na to, jak americká, západoněmecká i francouzská kritika „human relations“ se blíží marxistické koncepci tím, že opět klade důraz na objektivní determinanty vztahů v průmyslovém podniku. Tak např. Sayles na základě svého bádání dochází k závěru, že charakter lidských vztahů v pracovních skupinách v průmyslu nezávisí ani v nejmenším stupni na osobních rysech účastníků, ani se neutváří pod vlivem obecných zákonů skupinového chování, ale je určen charakterem výrobního procesu. Hirsowiczová však upozorňuje, že i když polský výzkumný tým v souhlase s Marxem považuje technologické činitele za podstatné pro objasnění struktury podniku a procesu, jež se v něm odehrávají, neznamená to v žádném případě technický fatalismus nebo determinismus. Průmyslové podniky nevisí ve vzduchoprázdnu, ale jsou součástí složitějšího a dynamického globálního systému, s nímž jsou spjaté svými funkcemi, cíli, organizací činnosti. Pro marxistické sociology není východiskem svět manažerů, ale svět výrobců; nevidí závod jako autonomní středisko, ale jako prvek společenské organizace; pracovník pro ně není doplňkem technologického a organizačního procesu, ale naopak chápou tento proces jako vnější projev a pole přirozené aktivity lidí.

Po analýze teoretických a metodologických tendencí spjatých se zkoumáním kapitalistického podniku zaměřuje M. Hirsowiczová pozornost na socialistický podnik, aby z toho, čím se liší od podniku kapitalistického, vyvodila i nutnou teoretickou a metodologickou specifičnost výzkumu socialistické průmyslové organizace. Socialistický podnik je

státní vlastnictví, je zařazen do určitého systému plánování, řízení a kontroly. To se odráží i v jeho vnitřní struktuře. Vztahy v něm jsou podřízeny celospolečensky platným politickým zásadám a normám. Důsledek nových principů socialistického zřízení se projevuje v pozici společenských organizací na závodech a ve vlivu veřejného mínění na vnitřní věci závodu. Pracující průmyslového podniku jsou zapojeni do sítě vztahů specifických pro novou společenskou formaci, což samozřejmě působí na jejich životní vzory a aspirace, na utváření systému uznávaných hodnot. Proto polští sociologové považují za hlavní rys metodologie výzkumu socialistických závodů důsledné spojování procesů probíhajících v průmyslu s konkrétními historickými podmínkami a etapami výstavby socialismu v dané zemi. I když uvnitř socialistického podniku může být řada organizačních variant, vedle aktuálního stavu výrobních sil bude stále se opakující dominantou konkrétní ekonomická, politická a ideologická situace i řada dalších proměných, jež tvoří specifičnost dané etapy.

S tímto teoretickým a metodologickým východiskem přišla skupina polských sociologů do závodu, jenž patří k nejlepším ve Varšavě i v celém Polsku a jež někteří členové týmu znali už z výzkumu z let 1957—58. Podle pečlivě připraveného plánu se v rozhovorech s dělníky, vedoucími závodu a funkcionáři společenských organizací, anketou i studiem dalších materiálů snažili získat obraz o podstatných podmínkách, na nichž závisí výrobní a společenská aktivita pracovníků závodu. Popisu a analýze výsledků výzkumu předchází kapitola z pera J. Matysiaka, K. Burschové a G. Pomianové, která podává souhrnný obraz o zkoumaném podniku. Čtenář se v ní seznámí s charakterem a hlavními ukazateli výroby, organizačním členěním závodu a demografickou strukturou jeho osazenstva.

Druhá kapitola, jejíž autorkou je G. Pomianová, je věnována problému kvalifikace průmyslových dělníků. Autorka v ní informuje o úrovni odborné přípravy dělníků závodu, o tom, jakou hodnotu přiřkládají dělníci sami vzdělání a kvalifikaci, co dělá závod pro zvýšení jejich kvalifikace a jaké problémy mají dělníci, kteří se při zaměstnání dále vzdělávají. Výzkum ukázal, že dělníci přiřkládají odborné průpravě a vzdělání často větší význam než jejich vedoucí. Vzdělání považují za integrální součást odborné kvalifikace, za nezbytnou hodnotu i při prosté, opakující se práci. Teoretická příprava je činí nezávislejšími na technickém dozoru, přináší určité finanční výhody, otevírá jim přístup k zajímavější práci a usnadňuje i přechod k jinému povolání. Na utváření názorů o hodnotě vzdělání působí především místo a druh vykonávané práce, vzájemné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a daleko méně osobní rysy člověka. Větší význam mu přiřkládají muži než ženy, mladší dělníci než starší a více kvalifikovaní než dělníci s kvalifikací nižší. Názory vedoucích nejsou zcela jednotné — závisí na charak-

teru práce v provozu, který řídí, a často jsou v rozporu s celospolečenským úsilím. Stále častěji se však u vedoucích objevují poukazy na spojení mezi teoretickou přípravou a kulturou práce, která zprostředkovaně podmiňuje i konečný výrobní efekt. Přesto však vedení závodu vidí především požadavky výroby, jimiž jsou dány i nároky na kvalifikaci. Naproti tomu dělníci spojují své kvalifikaci své životní plány, postavení, možnost odborného a společenského uplatnění. Jejich postoj je více v souladu se zájmy státu, který ve zvyšování kvalifikace spatřuje důležitou podmínku iniciativy a společenské aktivity výrobců.

V třetí kapitole pojednává K. Burschová o zásadách postupu dělníků jako elementu personální politiky. Výzkum se zaměřil na to, jaké možnosti výhodných změn dává dělníkům závod, které z dosažitelných hodnot dělníci uznávají a proč, a jak závod svou personální politikou uspokojuje aspirace zaměstnanců. Z možných změn považuje 57⁰/₀ dělníků za výhodné zařazení do vyšší kvalifikační třídy, 23,2⁰/₀ postup do funkce vedoucího pracovní skupiny nebo mistra, 13,6⁰/₀ postup do funkce technika a jen 3,1⁰/₀ postup na místo úředníka. Snaha o postup je u více než poloviny motivována finančně; třikrát méně dělníků je motivováno touhou po zajímavější práci; ostatní chtějí získat lepší pracovní podmínky nebo větší prestiž. Vedení závodu se však zjednodušeně domnívá, že jakákoli touha dělníků po změně je nesena pouze snahou o finanční zlepšení. Také zde se u dělníků ukázala závislost jejich aspirací především na vzdělání a kvalifikaci.

V další kapitole o aspiracích mladých dělníků zkoumá její autor J. Tulska, v jakých podmínkách a v jakém stupni se u mladých dělníků rodí svědomitý vztah k závodu, co má rozhodující vliv na jejich budoucí odbornou činnost, jak se připravují nebo chtějí připravit na technický pokrok a modernizaci závodu, jaké typy povolání mají pro ně vysokou hodnotu, a proč. Mezi mladé zahrnuje dělníky ne starší než 25 let a člení je do věkových kategorií 16—18, 19—21 a 22—25 let. Uvnitř těchto věkových skupin vytváří tři typy mladých dělníků: aktivní, v povolání nestabilizované a pasívní. Nejvyšší aktivitu nachází u nejmladší skupiny (87,5⁰/₀), nejmenší je ve věku 19—21 let (43,1⁰/₀) a u nejstarší skupiny aktivita opět stoupá (64,7⁰/₀). Mladí dělníci si cení náročnou, zajímavou, kvalifikovanou práci a chtějí dobře ovládat své povolání. Nejmladší skupina při tom téměř ještě nebere v úvahu finanční efekt takové práce. Aktivní dělníci ve všech věkových skupinách kladou vysoké nároky na své nadřízené. Nejmenší stabilizace je v prostřední skupině, která v očekávání vojenské služby si neklade žádné vyhraněné životní cíle. U skupiny pasívních (u nejmladších se vůbec nevyskytuje) je zdrojem jejich pasivity většinou osobní, rodinná situace a materiální potíže. Mladé dělnice mají na rozdíl od mladých dělníků a mužů vůbec nižší průměrné vzdělání, pracují

v méně přitažlivých provozech, mají menší výdělky a dříve i častěji zakládají vlastní rodiny. Skupinu aktivních (17,4 % z celkového počtu) tvoří většinou vyučené dělnice, které touží stejně jako chlapci po zajímavém povolání a náročné práci, jež přináší vnitřní uspokojení. Dívky nestabilizované v zaměstnání (23,5 %) vidí svou budoucnost v jiném povolání — jako úřednice, švadleny, kadeřnice. Svou nynější činnost považují za přechodnou, neboť podle jejich názoru není práce v továrně vhodná pro ženy: je fyzicky namáhavá, má malý prestiž a těžko ji lze sladit s rodinnými povinnostmi. Proto se tato děvčata nijak nesnaží o zvýšení své kvalifikace. Pro nejpočetnější skupinu pasivních dívek (59,1 %) je práce nutností, na kterou nemohou rezignovat. Jejich možnosti vzestupu v zaměstnání omezuje mimopracovní sféra (rodina, děti, dojíždění) i sám charakter práce, která je často jednotvárná a fyzicky vyčerpávající.

V páté kapitole (*Spolupráce a spolužití v BSP*) shrnuje Z. Sufin výsledky rozhovorů a sociometrických studií ve třech brigádách socialistické práce, které v době výzkumu na závodě existovaly. Cílem bylo zjistit, čím je podmíněn vztah členů brigád k práci. Jako rozhodující činitele se ukázaly odborná kvalifikace dělníků a způsob práce (individuální nebo kolektivní na společný účet). Pozitivní motivace — nejen v deklaraci určitých postojů, ale i v jejich realizaci — byla zjištěna u vyšší kvalifikace a kolektivní práce.

Při zkoumání role a pozice mistrů (kapitola VI.) si autorky K. Burschová a G. Pomianová kladly otázku, zda existuje jeden typ mistra, společný pro celou továrnu. Zjistily, že pozice mistra závisí (viděno očima dělníků) především na provozu, v němž pracuje — na charakteru mistrovsky práce, na jeho vzdělání a chování. Ideálem mistra, shodně uznávaným dělníky, mistry i vedením, je dělník s dlouholetou zkušeností a praxí a se vzděláním na úrovni střední technické školy. K výchově takových mistrů směřuje i kádrová politika závodu.

V sedmé kapitole A. Grzelaková pojednává o nevyrobních zaměstnancích závodu, které si rozděluje na skupinu vedoucích, inženýrů a úředníků. Postoj vedoucích k práci, ocenění vlastní pozice a pojetí vlastní role jsou dány především charakterem práce oddělení a odborů, které řídí. Nejvíce ceněné vlastnosti vedoucích jsou: 1. rychlost rozhodování; 2. iniciativa; 3. odborné znalosti; 4. umění jednat s lidmi opřeně o základní znalosti psychologie. Přitom za největší klad se považuje rychlost rozhodování a za největší zlo — neschopnost jednat s lidmi. U skupiny inženýrů zjistila autorka nejsilnější zájem o povolání. Pro ně už není práce jen prostředkem obživy, ale především tvůrčího odborného uplatnění. Nejvíce si proto cení technické aktivity a koncepčního charakteru práce. U skupiny úředníků rozhoduje o jejich vztahu k práci a odborných aspiracích místo, které zaujímají v úřednické hierarchii, a stupeň jejich vzdělání.

Obecně převládá názor, že ve vztahu k pracovišti jsou úředníci nejvíce stabilizovanou skupinou. Ale empirická verifikace ve zkoumaném závodě říká něco jiného: jen 21,6 % úředníků se cítí silně spjato se závodem, zatímco pro 78,4 % je práce všude stejná, na závodě jim nezáleží. Přesto jen 17,2 % chce odejít — ostatní o tom neuvažují z nechuti ke změnám, ze zvyku, kvůli potížím při získávání jiného zaměstnání. Zdrojem jejich „stabilizace“ je tedy pasivita; jsou spokojeni i s málo složitou a málo zajímavou prací. Autorka se domnívá, že tato pasivita může být vyvolávána nedostatkem profesionalizace úřednické práce, nedostatkem jasných kvalifikačních kritérií i malou diferenciací mezi úředníky.

Obsáhle osmá kapitola (autor W. Morawski) je věnována popisu a analýze činnosti dělnické samosprávy jako institucionalizované formy podílu osazenstva na spouštění závodu. V době výzkumu převažovali v samosprávných orgánech závodu inženýrsko-techničtí a administrativní pracovníci nad dělníky. Samospráva se zabývala z větší části výrobně ekonomickými problémy a jen z menší části problémy sociálními. Materiály pro ni připravoval hlavně administrativní aparát, zatímco samosprávě připadala iniciativa a kontrola — ovšem poněkud pochybná, jestliže samospráva nezna- la podstatu věci. Dělníci se na přípravě materiálů i diskusí o nich podíleli minimálně, protože jim k tomu chyběly potřebné odborné znalosti. Tak se projednávání materiálů omezovalo v podstatě na vedoucí jádro závodu a na období příprav — diskuse v samosprávném orgánu byla pak už víceméně formální. Zkušenosti ze zkoumaného závodu ukázaly, že role samosprávy, jejíž činnost je determinována výrobně ekonomickými úkoly, může být vedle silného vedení zcela nepatrná. Autor definuje trojí možnou orientaci samosprávy (1. orientace pracovní — orgán bezprostřední reprezentace zájmů pracujících; 2. administrativní — pomocný orgán vedení, jenž mobilizuje k plnění výrobních úkolů; 3. funkcionální — orgán mnohostranných vlivů sjednocující k realizaci společných cílů) a dochází k závěru, že samospráva zkoumaného závodu se nejvíce blíží orientaci administrativní. Samospráva zde byla pomocníkem vedení proti tlaku zvenčí, shora, a proto také měla tendenci vidět závod jen jako autonomní jednotku. Tyto rysy její práce signalizovaly nedostatky v centrálním plánování a řízení. Slabá činnost samosprávy byla podle názoru autora způsobena ne nedostatkem obětavých aktivistů nebo zlou vůlí vedení závodu, ale byla důsledkem ekonomicko-sociálních mechanismů, jimž samospráva přizpůsobila svou činnost.

Na kapitolu o samosprávě úzce navazuje pojednání Z. Heinrichové o činnosti smírčí komise na závodě — o počtu a druhu sporů, o delegátech do smírčí komise, o praktickém postupu před komisí a o správnosti či nesprávnosti jejího rozhodování.

Zajímavým doplňkem monografie je kapi-