

Poznámky k podnikové sociologii v letech normalizace

ANTONÍN RAŠEK*

Po 21. srpnu 1968 nezbyvalo nejen mnohým sociologům, ale i právníkům, ekonomům, psychologům a jiným profesím než zakotvit na dlouhá léta v podnikové sféře. Kromě kritické reflexe má smysl stručně zachytit, které poznatky v podnikové sociologii dosud neztratily svou aktuálnost nebo alespoň zajímavost.

Analýza sociálního systému řízení (Metodika SEPIMO)

Jednou ze zajímavých zkušeností byla tvorba a aplikace projektu SEPIMO, který vznikl ve Výzkumném ústavu strojírenské technologie a ekonomiky (VÚSTE) v rámci Státního plánu ekonomického výzkumu. Spolupracovali na něm Jaroslav Janda, Oldřich Mikšík, Miroslav Purkrábek, Milan Ždímal a další. Metodika SEPIMO byla realizována ve více než dvaceti závodech, podnicích, VHJ, resortech a dalších institucích s využitím nejen empiricko-intuitivních, ale i analyticko-empirických až vědecko-analytických postupů. Soustřeďovala se především na problémy sociální ekvifinality (SE), participace (P), interakce (I), motivace (M) a odolnosti řídicích pracovníků v zátěžových situacích (O). Ze zkratk těchto hledisek vznikl i název projektu SEPIMO.

Vzhledem k tomu, že tvorba této metodiky využívala poznatků západní literatury z řízení tržní ekonomiky, v aplikaci bylo možné pokračovat i po listopadu 1989, např. v letecké organizaci, ve vrcholovém vedení resortu, ve zdravotní pojišťovně apod. Postupně se dařilo spojit zkušenosti z aplikace metodiky SEPIMO se zkušenostmi s *realizačně vzdělávacím programem*. Jeho tvůrcem byl Ivan Fišera, který jej aplikoval zejména v Kovosvitu Sezimovo Ústí a v Motoru České Budějovice, odkud také vyšli známí manažeři polistopadového období (např. dva generální ředitelé Škody Mladá Boleslav). I řídicí pracovníci z ostatních organizací, kde byla realizována metodika SEPIMO, se uplatnili ve významných manažerských i vládních funkcích.

Analýza metodiky SEPIMO se soustřeďovala na sociální ekvifinalitu jako tvorbu a realizaci věcných a sociálních cílů, na participaci ve strategických otázkách, interakci při řízení, motivaci k efektivnějšímu řízení a k překonávání zátěžových situací při řízení. Racionalizační a sociotechnický program metodiky SEPIMO byl a je zaměřen na tvorbu podnikové politiky a strategie řízení, zavedení řízení pomocí cí-

* Veškerou korespondenci posílejte na adresu: PhDr. Antonín Rašek, Litoměřická 579, 190 00 Praha 9 – Prosek.

lů, tvorbu funkčního řádu k delimitaci rozhodovacích aj. pravomocí, tvorbu informačního řádu, výstavbu maticové organizační struktury jako syntézy liniově štábní organizace a pružných organizačních struktur, tvorbu režimů řízení jako uspořádání činností v čase, tvorbu motivačního programu k identifikaci motivačních faktorů a motivačních zdrojů a konečně optimalizaci personální struktury.

V heuristických fázích byly využity čtyři typy diskusí:

1. *Orientační diskuse*, jejímž cílem bylo v souladu s metodikou SEPIMO identifikovat hlavní problémy organizace ve vymezených oblastech a stanovit jejich priority.
2. *Tematická diskuse*, která měla prohloubit poznání o hlavních problémech a navrhnout jejich řešení.
3. *Námětová brainstormingová diskuse* k identifikaci možných budoucích inovací.
4. *Delfská diskuse* jako předstupeň delfské ankety, jejímž cílem bylo stanovit pravděpodobnost a dobu uskutečnění hlavních inovací.

Diskuse vedly obvykle k rozhodnutí ustavit tyto týmy:

1. *Prognosticko-koncepční tým*, který měl na základě marketingové studie stanovit cíle technického, technologického a investičního rozvoje, a tím vytvořit i podmínky pro zavedení řízení pomocí cílů.
2. *Tým pro racionalizaci řízení* s cílem vybudovat maticovou organizační strukturu, která by lépe zajistila koncepční činnost. Dále zpracovat informační řád k racionalizaci toku informací pro strategické rozhodování. A konečně racionalizovat režimy řízení. V souladu s tím zpracovat koncepci public relations.
3. *Personální tým* k tvorbě a realizaci motivačního programu a k optimalizaci personální struktury.
4. *Ekonomický tým* k odhalení ztrát v nákladech činnosti.

Práce jednotlivých skupin řídících pracovníků vyúsťovaly v návrh příkazu generálního ředitele apod. k utvoření koncepčních týmů podle této osnovy: přesná formulace zadání, technické parametry zadání a jejich předpokládaný efekt, termíny řešení a realizace, podmínky vytvořené vedením (pravomoci, dispozice s pracovníky, časové využití pracovníků atd.) a výše odměny.

Charakteristiky řídících pracovníků

Výzkumy v mnoha dalších organizacích pod vedením Oldřicha Mikšíka umožnily charakterizovat řídící pracovníky v plánované ekonomice. Šetření prokázala, že se vyznačovali tendencí vyhledávat spíše stálejší a klidnější podmínky k činnosti, vyhýbat se situacím dynamickým, vybočujícím z běžných zvyklostí, snahou o stabilní chod práce a života, konformním jednáním. Necítili se dobře v podmínkách a situacích vyžadujících zvýšenou přizpůsobivost a činorodé řešení nových problémů. Byla pro ně charakteristická vyšší obezřetnost, tendence vyhýbat se situacím, které vyžadovaly převzít za sebe riziko za nesprávné rozhodnutí.

Z těchto důvodů se u nich daly předpokládat potíže v těch oblastech rozhodovacích procesů, v nichž nebylo možné plně předvídat budoucí důsledky určitého řešení. Byla u nich patrná určitá tendence přistupovat k řešení situací samostatně, autoritativně, s menším zřetelem a smyslem pro postižení vzniklého sociálního klimatu. To vytvářelo bariéru pro žádoucí rozvoj sociálního řízení, pro uplatnění vhodných metod vedení lidí, a tím i pro upevňování dobrých sociálních vztahů.

Na základě několika desítek výzkumů hodnotových orientací podle upravené metodiky DOSA zpracoval Dragoslav Slejška následující typologii pracovníků:

1. *Výkonový typ*: orientace na pracovní výkonnost, uspokojení z práce, sebezdokonalování, vzdělání, poskytování užitku jiným a společnosti, kulturu, společenské postavení a ocenění. Centrem života těchto lidí je především práce.
2. *Principiální typ*: v životním stylu zdůrazňuje svědomí, potřebu svobody, pravdy, vlastenectví, přátelství, přinášení užitku společnosti i jiným. Jde o altruistické typy lidí, zdůrazňující potřebu přinášet užitek druhým, zakládající si na přátelství.
3. *Individualistický typ*: zaměření na maximální využití volného času ve shodě s osobními zájmy, sepětí života podle svých zájmů, koníčků a zálib, kulturu, volný čas, rekreaci, odpočinek a zábavu.
4. *Rodinný typ*: preferuje spořádaný rodinný život, realizaci slušného životního standardu, hodnotu rodiny, domova, zdraví, bytu, vybavení domácnosti, chaty, chalupy, zahrádky, pobytu v přírodě, cestování a poznávání světa.
5. *Hedonistický typ*: orientuje se na materiální předpoklady umožňující více i lépe prožívat slastné chvíle. Jde tu o sepětí hodnot sexuálního života, jídla a pití, cestování a motorismu, zábavy a také peněz.

Výzkumy sociálního klimatu

V době normalizace bylo zejména na podnikové úrovni zpracováno několik set analýz sociálního systému a klimatu, a to zvláště z hlediska tehdejšího vážného pracovního a sociálního problému – stabilizace a fluktuace pracovních sil. Sociální klima je odrazem podnikové reality ve vědomí lidí. A podle kvality tohoto vědomí také lidé jednají, pracují, stabilizují se nebo odcházejí.

Zjišťovala se spokojenost s faktory práce, pracovního prostředí, organizačně technických, zdravotně hygienických, ekonomických a sociálních podmínek pracovního procesu. Těchto působících faktorů bylo identifikováno téměř tři sta. Obvykle se jich při sociálních analýzách šetřilo nejvýznamnějších třicet až čtyřicet, někdy ale i přes sto. Výsledky spokojenosti se korelovaly s příslušnou závisle proměnnou, tj. stabilizačními a flukтуаčními tendencemi, ale i výkonností pracovníků, charakterem motivace apod., což umožňovalo zjistit, zda šetřené faktory mají v příslušné organizaci motivační a satisfakční, nebo spíš demotivační či dokonce stresové působení.

Podle sekundární analýzy dvou stovek relevantních výzkumů, které provedl především Dragoslav Slejška, v pracovních podmínkách v době normalizace *nejsil-*

něji motivovala osobnost a uznání přímého nadřízeného, informovanost o osobních úkolech a úkolech pracoviště, využití kvalifikace a duševní náročnost, zajímavost a rozmanitost práce. *Spokojenost převládala* u vztahů mezi spolupracovníky, u možnosti zvyšovat si kvalifikaci, u pracovní doby i meziskupinových vztahů. Naopak *demotivující charakter* mělo pracovní prostředí, zvláště prašnost, chemické zplodiny, hygiena práce, osvětlení, teplota na pracovišti, čistota pracovního prostředí apod. Konečně *stresové působila* výše výdělku, organizace práce, možnosti pracovního postupu, vyřizování připomínek, plnění slibů vedením apod. Na základě výsledků sociální analýzy bylo možno zpracovat konkrétní program racionalizačních a socio-technických opatření.

Nemálo sociálních analýz posloužilo také při *zjišťování potenciálních pracovních sil pro nově budované, modernizované či rekonstruované kapacity*. Umožňovaly řízený nábor pracovníků, kteří se svou kvalifikací nejvíce blížili profesiograficky stanoveným kvalifikačním nárokům projektovaných pracovních míst. V negativním případě, kdy ve spádovém teritoriu takoví pracovníci nebyli a nebylo možné zabezpečit např. nábor z jiných oblastí bytovou výstavbou, tyto sociální analýzy pomáhaly investory od připravovaných záměrů odvrátit.

Ekonomika plánovaného hospodářství byla velmi často spojena s podstatnými *organizačními změnami*. I při věcně správném řešení organizačních změn v souladu s nejnovějšími poznatky teorie organizace a řízení však nepřestávaly existovat a působit sociální souvislosti těchto změn. Bylo sice možné předpokládat, že věcně správné řešení organizační změny má větší naději na úspěšnou realizaci, ale to neznamenal, že právě pro sociální předpoklady a důsledky nemohla reorganizace částečně nebo zcela selhat.

Sociálními souvislostmi se rozuměly vzájemné vztahy připravované a realizované organizační změny s psychologickými a sociálními dispozicemi lidí akceptovat tuto změnu a v potřebné míře se na ní podílet. Při řešení sociálních souvislostí organizační změny se proto muselo brát v úvahu:

1. za jaké *sociální situace* k připravovaným organizačním změnám dochází, tzn., jak jsou na ni lidé připraveni, jak na ni budou reagovat, čím je pro ně prospěšná, resp. jaké pro ně může mít negativní důsledky apod.
2. které *sociální vlivy* budou na organizační změnu působit, tzn., co ji bude urychlovat a co naopak brzdít, které faktory mohou realizátory organizační změny překvapit apod.
3. k jakým *sociálním důsledkům* organizační změna povede, tzn., pro které jednotlivce a sociálně profesní skupiny bude prospěšná, koho naopak poškodí, jaký to bude mít vliv na jejich sociálně profesní status, jejich pozici v síti sociálních a profesních vztahů, jak změna ovlivní vzájemné mezilidské vztahy, soudržnost pracovních kolektivů, celkové sociální klima a vlastní výkon pracovních profesních rolí apod.

Výzkumy ukázaly, že organizační změna je především určitý *sociální konflikt*. Šlo o to jej vhodným *sociotechnickým programem* oslabit a posílit její kladné sociální důsledky. Přitom platilo, že *čím závažnější, rozsáhlejší a hlubší byla organizační změna,*

tím podstatnější a složitější byly její sociální souvislosti. Pokud by byly přehlíženy a neřešily se jako integrální a organická součást organizační změny, mohlo dojít k jejímu nejen částečnému, ale dokonce i úplnému selhání – se všemi sociálními důsledky včetně výkonu pracovních profesních rolí, a tím i ekonomické prosperity podniku.

Konečně za uvedené období bylo provedeno v pracovních organizacích stovky zcela užitkových *sociálních a ergonomických analýz nejrůznějších problémů*, např. faktorů pracovního prostředí, stravování, bezpečnosti práce, odměňování, informování, vzájemných vztahů mezi pracovníky, využití a zvyšování kvalifikace, směnnosti, zdravotního zabezpečení, organizace práce, pověsti podniku na veřejnosti atd.

Praktická sociologie a psychologie řízení, práce, průmyslu a podniku byly v letech normalizace vcelku dobře metodologicky připraveny na analýzu téměř všech sociálních problémů a procesů i věcných sociálních souvislostí. Zároveň byly vypracovány i sociotechnické a racionalizační metodiky a soubory sociotechnických opatření umožňujících zjištěné problémy odstranit nebo alespoň redukovat či kompenzovat. Díky nim bylo možné vyhnout se zbytečným problémům ztěžujícím výkon pracovních profesních rolí a šetřily se síly řídicích pracovníků.

ANTONÍN RAŠEK *pracoval v sedmdesátých a osmdesátých letech v podnikové sociologii řízení.*

Demografie 3/2004

Obsah

Terezie Kretschmerová: Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2003

Miroslav Hirš: Příspěvky českého státu rodinám na náklady spojené s výchovou dětí

Michaela Potančoková: Změna prokreativného správania slovenských žien po roku 1990 v transverzálnom a longitudinálnom pohľade

Eva Kačerová: Mezinárodní srovnání sezónnosti sňatečnosti

SČÍTÁNÍ LIDU

Eva Čávková: Vzdělání a zaměstnanost v České republice podle výsledků SLDB 2001 z pohledu gender

RECENZE

1000 let obyvatelstva českých zemí (Milan Kučera)

Křesťané a židé jižní Moravy v letech 1784–1850 (Petra Brabcová)

Celosvětový pokles fertility 1990–2000 (Vladimír Srb)

Co jsme zač, my Evropané (Felix Koschin)

ZPRÁVY

Z České demografické společnosti - K založení Československé demografické společnosti v roce 1964 - Pátá česko-německo-rakouská konference o rodinné politice v Senátu PČR - Ruská federace: 143,1 mil. obyvatel v roce 2002 - Evropský soud: lidský plod nemá stejná práva jako narozený člověk - Hispánci největší etnickou menšinou v USA - Celosvětová komise pro migrace

PŘEHLEDY

Migrační potenciál obyvatelstva ČR v procesu evropské integrace - Pohyb obyvatelstva v České republice v roce 2003 podle krajů a okresů - Pohyb obyvatelstva v České republice ve městech nad 20 tisíc obyvatel v roce 2003

BIBLIOGRAFIE

*Objednávky přijímá MYRISTRADÉ, s.r.o., P.O.B. 2, 142 00 Praha 4,
e-mail: hruskova@gw.czso.cz*