
Legitimita, angažovanost a vytváření sociálního kapitálu na českém pracovišti v období pozdní transformace*

BEN PASSMORE**

University System of Maryland, USA

Legitimacy, Engagement and the Creation of Social Capital in the Late Transition Czech Workplace

Abstract: Previous research indicates that Czechs harbor considerable doubt about the honesty of their political and economic system. One response to this perceived dishonesty has been disengagement, to the extent possible, from their work and public life. Disengagement was, both before and after 1989, the potent weapon used by Czechs in their workplaces to covertly make their wishes known on the factory floor. This behavior has proven problematic for the managers of the „new“ private enterprises in the country. The tension between management and workers has resulted in the creation of complex interactions which can begin to be understood through an analysis of transactions in social capital. To accomplish this, this paper will examine two relatively successful companies in the Southern Moravian city of Brno during the period preceding E.U. accession. Through field notes, interview and survey data gathered during more than a year of ethnographic fieldwork, this paper will accomplish three objectives. It will analyze the interplay in those companies of discourses of honesty with the twin goals of managerial legitimacy and worker engagement. It will document the process of negotiation which has resulted in the development of a new moral economy on the workfloor and the growth of powerful worker networks within the enterprise. Finally, it will present a theoretical framework to capture the process of social capital creation and expenditure which is the product of these processes.

Keywords: post-communist transition, organizational culture, social capital, engagement, legitimacy, Czech Republic.

Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2007, Vol. 43, No. 1: 49–68

* Autor děkuje za významnou pomoc při realizaci svého výzkumu doc. PhDr. Liboru Musilovi, CSc., a Mgr. Lucii Fialové z Masarykovy univerzity a Mgr. Janě Šancové z Odboru zahraničních vztahů Magistrátu města Brna. Výzkum byl podpořen především U.S. National Science Foundation.

** Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Dr. Ben Passmore, 9814 Braddock Road, Silver Spring, MD 20903, USA, e-mail: passmore@usmd.edu.

L.N.: V sedmdesátých letech jsme byli jako jedna velká rodina. Každý vyjadřoval jiné názory, o kterých se mluvilo. Bylo to proto, že nikdo nemohl dostat vyhazov. Ve srovnání s tím jsou dnes lidé zticha. Jsem členem <družstva>, ale šéfové, kteří vlastní většinu podílů, mají moc a dělají všechna rozhodnutí. Kdysi tu bylo 1850 dělníků, nyní jen 65. Musíme být mnohem loajálnější a víc zticha než v minulosti...

B.P.: Je tato větší loajalita opravdová, nebo jen předstíraná?

L.N.: Lidé potřebují peníze, v tom je ten problém, a kvůli nim budou tvrdě pracovat. Loajalita je loajalita, ať už opravdová, nebo předstíraná, v tom není rozdíl. Loajalita rovná se peníze.

Pan L. N. a autor, Hračky, d. u. v.

Velkou část historie českého národa ve dvacátém století charakterizovala kultura výběrové neangažovanosti. Odrážela se v literatuře, poutala pozornost disidentů i komunistické vlády a strukturovala významné aspekty moderního života v Česku. V přítomnosti, stejně jako v minulosti průměrný Čech účinně využívá neangažovanost také na svém pracovišti, aby nepřímou prosadil své zájmy.

Nelze se divit, že pro vedení „nových“ soukromých podniků se toto chování ukázalo jako problematické. Jak se můžete stát uznávaným vedoucím a radikálně změnit způsob práce, když vám pracovníci nedůvěřují a odmítají dělat víc, než je požadované absolutní minimum? Zároveň však otevřená opozice vůči autoritám není pro pracovníky ve společnosti s velkou nezaměstnaností a děravou sítí sociálního zabezpečení zrovna nejlepší alternativou. Napětí mezi vedením podniků a pracovníky vedlo k vytvoření komplexu interakcí, jimž lze lépe porozumět prostřednictvím analýzy role sociálního kapitálu. Abychom takovou analýzu mohli provést, budeme v tomto článku zkoumat dvě relativně úspěšné společnosti z Brna během období, jež předcházelo vstupu České republiky do Evropské unie.

Tyto podniky mají společných mnoho charakteristik. Oba jsou to podniky výrobní. Oba jsou v Brně dlouhodobě etablované a zažily přechod hospodářství k státnímu socialismu a zase zpět. Privatizační proces byl pro ně méně traumatický než pro řadu jiných. Ani jedna společnost netrpěla takzvanou „předprivatizační agónií (či postprivatizačním zpustošením)“ [Možný et al. 1995: 22]. Jejich jména – „Hračky, d. u. v.“ a „Motory, s. r. o.“ –, užitá v tomto článku, jsou smyšlená. Hračky, d. u. v., je společnost, jejímž výrobním sortimentem jsou plyšové hračky, loutky a některé druhy oděvů. Patřila a patří mezi největší výrobce těchto produktů v České republice. Byla založena v prvních letech dvacátého století, je organizovaná jako družstevní podnik a zaměstnává přibližně 400 lidí. Motory, s. r. o., jeden z nestarších výrobních podniků v regionu, byl založen na svém dnešním místě už začátkem devatenáctého století. V současné době vyrábí těžké strojírenské výrobky pro energetiku, jako například kotle. V devadesátých letech začal jako samostatná firma, ale záhy vstoupil do *joint venture* a nakonec se stal zcela majetkem svého zahraničního partnera. Ke konci devadesátých let přešel do rukou nadnárodního koncernu, v němž od tohoto okamžiku úspěšně působí. Podnik zaměstnává přibližně 1700 pracovníků ve čtyřech divizích.

Výzkum a popisné statistiky

Výzkum prezentovaný v tomto článku je výsledkem zúčastněného pozorování, formálních ($n = 52$) a neformálních ($n \approx 40$) rozhovorů, výběrových šetření a analýzy dokumentů sebraných během více než roční etnografické práce v terénu. Většina aktivit probíhala v jednotlivých společnostech a většina respondentů byla dotazována na svém pracovišti. Šetření zahrnovala průzkum názorů, který zjišťoval obecný souhlas s výroky předkládanými během dotazování, a průzkum spokojenosti, který organizovala společnost Motory. Analýza dokumentů spočívala v rešerši a rozboru materiálů Českého statistického úřadu, profesních organizací a jednotlivých podniků. Velká část dat a témat předkládaných v tomto článku pochází z formálních rozhovorů (charakteristiky respondentů shrnuje tabulka 1).

Analýza dynamiky sociálního kapitálu vycházela z řady rozhovorů a z průběhu zúčastněného pozorování zaměstnanců a vedení těchto dvou podniků. Je rozdělena do dvou částí, popisné analýzy výsledků specifických průzkumů a kvalitativní analýzy témat, která vyvstala z odpovědí a širších náhledů nebo závěrů účastníků. Tato druhá analýza zahrnovala zpracování datového souboru, které odhalilo induktivně nalezená témata [Lincoln, Guba 1985].

Na konkrétní otázce z rozhovorů byla založena i jedna z diskusí, které se staly pro rozvíjení těchto témat zásadní. Tato otázka zněla: „Co dělá dobrého dělníka?“ a byla položena v každém rozhovoru s dělníky a vedoucími pracovníky v obou společnostech, stejně jako při méně formálních příležitostech dalším informátorům. Výsledkem byla pozoruhodně vysoká úroveň shody všech stran.

Tabulka 1. Charakteristiky respondentů formálních interview

Věk	Mladý (do 30 let)		Raná pracovní dráha (30–44 let)		Pozdní pracovní dráha (45–65 let)		Důchodce (nad 65 let)		Celkem
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	
Pracovní zařazení									
Vrcholový management	0	0	0	0	3	0	1	0	4
Střední management	0	0	1	0	4	2	0	0	7
Odborník	1	0	3	1	1	2	0	0	8
Vysoce kvalifikovaný dělník / mistr	0	0	4	0	2	3	0	0	9
Vyučený dělník	3	1	4	5	2	8	0	1	24
Celkem	4	1	12	6	12	15	1	1	52

Zdroj: terénní záznamy autora.

Tabulka 2. Vlastnosti charakterizující „dobrého pracovníka“

Vlastnosti	Celkem	Management	Pracovníci
Poctivý / čestný	13	5	8
Vyučený	6	2	4
Adaptabilní / rychle se učí	6	2	4
Tvrdě pracuje	5	1	4
Komunikativní / otevřený	5	3	2
Pracuje v týmu	4	2	2
„Jeden z nás“ / „rodina“	4	0	4
Spolupracující	2	0	2
„Nenarušuje kázeň“	2	0	2
Spolehlivý	2	0	2
„Má výsledky“	2	0	2
Realistický	1	1	0
Důvěřuje vedení	1	1	0
Loajální	1	1	0

Zdroj: terénní záznamy autora.

Odpovědi managementu se jen slabě lišily od odpovědí dělníků a zaměstnanci obou podniků se obecně shodovali. Kde existovaly určité variace, týkaly se poměru informátora k postavení a úkolům „dobrého pracovníka“. Pokud tento hypotetický zaměstnanec pracoval s informátorem, byly častěji uváděny vlastnosti jako „tvrdě pracuje“, „nenarušuje kázeň“ a „spolehlivý“, pokud však pracoval *pro* něj, celkem očekávaně se do popředí dostávala „loajalita“ a ještě výmluvněji „důvěra“ ve vedení. Podobnosti byly tedy daleko výraznější než rozdíly. Tabulka 2 shrnuje vlastnosti, které byly uváděny ve formálních rozhovorech.

Mezi dominantní témata diskusí patřila problematika poctivosti a čestnosti. Tyto vlastnosti byly uváděny dvakrát častěji než kterákoli jiná charakteristika. Navíc se neustále vyskytovaly i při srovnávání minulosti a přítomnosti. Jako příklad může sloužit informátor, který hovořil o nutnosti, aby „kvalita byla otázkou cti“, nebo jiný, jenž zmiňoval „poctivou práci“, oba v otevřeném protikladu k situaci na pracovišti za komunismu. Materiál pak poskytoval východisko k širší diskusi o pracovních vztazích.

Tento článek sleduje tři cíle. Analyzuje vzájemné ovlivňování diskurzů cti a spolupráce, které podporuje dvojí záměr vedení, totiž udržet legitimitu a získat dělníka pro větší angažovanost. Dokumentuje proces vyjednávání, který vyústil v rozvoj nové morální ekonomie na pracovišti a růst vlivných dělnických sítí v podniku [viz Scott 1976]. A konečně, navrhuje teoretický rámec umožňující porozumět vytváření a vynakládání sociálního kapitálu, který je produktem těchto procesů.

Kultury neangažovanosti

Snad nejznámějším jednotlivým symbolem neangažovanosti v českém kulturním kánonu je titulní postava knihy *Osudy dobrého vojáka Švejka* [Hašek 1990 (1921)]. Plní si své povinnosti s naprostou neschopností, aby nikdy nic neudělal správně, ale zároveň nikdy nic neudělá tak špatně, aby se dalo říci, že vzdoruje. Není blázen, ale pokud musí, je zcela schopen jako blázen jednat [Parrot 1973]. Autority dohání k zoufalství tím, že nikdy nedělá „to“, co se mu stávající nadřízený pokouší vštípit, ať už je „to“ cokoli.

Švejkovství je často uváděno jako forma pasivního odporu, který umožnil českému národu překonat nepřízeň osudu [Parrot 1973; Holý 2001]. Je však také často nahlíženo jako negativní vlastnost. Od prvního vydání knihy na začátku dvacátých let dvacátého století soupeřila představa Čecha jako Švejka s představou Čecha jako legionáře. Červinková [2004] ve své studii o české armádě v období členství v NATO zjišťuje, že tato dichotomie je stále živá v podobě rozdílu mezi životním stylem „Švejka“ a „Ramba“. Aktivní neangažovanost, kterou představuje Švejk, pokládají mnozí za něco rozkladného, a proto je vystavena agresivním výpadům. Jistě, charakter a vlastnosti spojované se Švejkem nejsou ryze pozitivní, i když jsou trvalé.

Hluboká, ale uměřená neangažovanost s rozhodně intelektuálnějším základem a filozofií, navzdory tomu, že zdaleka nemá nesporně pozitivní pověst, charakterizovala hlavní formu neshody s komunistickým režimem v letech následujících po sovětském vpádu v roce 1968. Tato kategorie odporu nazývaná také „vnitřní exil“, která stavěla intelektuály mimo kontrolu státu, znamenala „ústup do soukromé sféry a odmítnutí ideologické a politické participace“ [Eyal 2003: 28]. Tento odstup intelektuálů od politiky je základem „antipolitického“ hnutí. Lidé ve vnitřním exilu odmítali uznat legitimitu státu, a proto akceptovali (přežívali) život, v němž se od něj distancovali [Eyal 2003; Eyal, Szelényi, Townsley 1998]. Takový ústup z politické scény představoval pro komunistickou vládu, která vyžadovala určitou úroveň participace ze strany občanstva a intelektuální třídy, značné problémy. Vláda se ovšem také zoufale snažila vyhnout situaci, kdy by se občané angažovali v takové míře, která se projevila během Pražského jara [Holý 2001].

Význam neangažovanosti je patrný nejen v literatuře a vztahu intelektuálů k politice. Neangažovanost je také součástí lásky k jídlu, vesnickému životu a pobytu mimo město, jež představovaly jakýsi druh úniku. Nejvýrazněji se to projevilo v rozkvětu takzvané „chatové kultury“. I když její kořeny sahají do devatenáctého století, posedlost moha Čechů vlastnictvím chaty mimo město dosáhla během komunistické vlády nebývalé úrovně. Počátek sedmdesátých let, krátce po sovětském vpádu, byl charakterizován „chatománií“, jak to příhodně nazval dokonce samotný český tisk [Bren 2002]. Tyto chaty byly často popisovány jako útočiště před šedivostí znečištěných měst, ale byly to rovněž enklávy, kde se člověk mohl – alespoň dočasně – ukrýt před systémem. Jeden informátor vzpomínal, jak před rokem 1989 v práci odpočíval, aby měl energii ke skutečné práci

na své chatě na venkově. Chata nebyla ani tak rozptýlením, za které se vydávala, jako skutečným ohniskem života mnoha jednotlivců. I když mělo chataření podle mnoha předpovědí v devadesátých letech zaniknout, nestalo se tak [Horáková 2003]. Povaha chaty se možná trochu změnila – zahrádky se zeleninou už nejsou tak oblíbené –, pro Čechy však zůstává útočištěm, kam unikají před novými rušivými vlivy a snahami změnit jejich život [Duffková 2002].

Povaha této české kultury neangažovanosti je v ostrém kontrastu s oním typem angažované účasti, kterou původně po občanech vyžadovali komunisté a jež se očekává od dělníka v kapitalistickém pracovním prostředí. Dělníci citovaní na začátku tohoto článku se začali při hovoru o neangažovanosti chovat mnohem opatrněji. Obrázky Švejka s heslem „To chce klid“, kdysi tak běžné na každém pracovišti, z velké části někam zmizely. Pocity, které vyjadřovaly, se však nevytratily a ohrožují míru angažovanosti, kterou vyžaduje vedení podniků, aby zajistilo nejen kvalitu práce, ale – což je snad ještě důležitější – i potvrdilo legitimitu, o níž se domnívá, že ji získalo.

Sociální kapitál, důvěra a transakce

K zarámování diskuse o sociálním kapitálu využijeme dvě definice. První pochází z eseje Pierra Bourdieu „Formy kapitálu“: „Sociální kapitál je souhrn aktuálních a potenciálních zdrojů, které jsou spojeny s vlastnictvím trvalé sítě více či méně institucionalizovaných vztahů vzájemné známosti a uznání“ [Bourdieu 1986: 249]. Druhá je od Alejandra Portese a Julie Sensenbrenner. Sociální kapitál jsou „... ta očekávání ohledně jednání v rámci skupiny, která mají vliv na ekonomické cíle jejich členů a na jejich na cíl zaměřené chování, i když se tato očekávání neorientují na ekonomickou sféru“ [Portes, Sensenbrenner 1993: 1323].

Na základě těchto dvou definic můžeme o sociálním kapitálu říci následující: Je to „kapitál“ tvořený všemi sociálními interakcemi, s nimiž může člověk počítat, je proto trvalý a „institucionalizovaný“. Zúčastnění o tomto kapitálu vědí a akceptují ho, jde tedy o vzájemnou známost a uznání. Od lidského kapitálu se tento kapitál liší tím, že je vždy nadosobní, že plyne z vlastnictví nějaké sítě. Od ekonomického kapitálu se liší tím, že předpokládá, že jeho hodnotu uznávají obě strany transakce. Nemusí mít jasně patrnou ekonomickou povahu ani ekonomickou hodnotu, na úrovni skupin však umožňuje kvalifikované koordinované jednání, které ekonomickou hodnotu má.

Když se ve střední a východní Evropě zhroutil komunismus a začalo se usilovat o ustavení občanské společnosti s funkčním ekonomickým prostředím, zájem o koncept sociálního kapitálu se oživil. Nichols v souvislosti s Ruskem (na jehož místo je zde však možno dosadit Českou republiku) přímo uvedl: „Charakteristickým znakem sovětského systému byla záměrná destrukce toho, co dnes chápeme jako ‚sociální kapitál‘“ [Nichols 1996: 631]. Cílem této destrukce bylo zejména ochromit nevládní společenské aktivity. Jiní autoři zase tvrdí, že přítom-

nost tzv. „nekomunitariánského“ sociálního kapitálu (vyrůstajícího z černých trhů a osobních konexí), která se projevuje v podobě politiky „já na bráchu, brácha na mne“ i dalšího korupčního jednání, představuje zásadní překážku úspěšného nového rozvoje [Hayri, McDermott 1998; Stark 1997; Kolankiewicz 1996]. Jejich základní tezí je, že postkomunistické země trpí nedostatkem formálního sociálního kapitálu (jehož výrazem je veřejná důvěra v instituce, solidárnost s legálními organizacemi a formalizovanými sítěmi a s normami veřejného chování) a je pro ně naopak příznačný nadbytek neformálního sociálního kapitálu (jehož výrazem jsou vztahy založené na důvěrné obeznamenosti s určitým prostředím, neformální a uzavřené sítě a normy, které před zájem společenství staví zájem osobní).

Antropologické a sociologické výzkumy na pracovištích v celé této oblasti tuto tezi zpravidla potvrzují a navíc k ní přidávají další významovou vrstvu. Grabher a Stark tvrdí, že tento „odkaz“ opravdu brání rozvoji institucionalizovaného formálního sociálního kapitálu, zároveň však „uchovává diverzitu pro budoucí rekombinační strategie“ [Grabher, Stark 1997: 22]. Některé antropologické nebo sociologické práce věnují hlavní pozornost důvěře obecně [Dunn 2004; Koch, Thomas 1997; Kuczi, Mako 1997; Torsello 2002; West 2002]. Z našeho výzkumu vyplývá, že „důvěra“ se často budovala na existujících neformálních sítích, zejména příbuzenských, ale že tyto sítě jsou v postkomunistickém období zpochybňovány a rozrušovány. I když jejich ohnisko bývá různé, tyto neformální vztahy se predefinovávají, aby zapadly do nových kontextů, neboť lidé se snaží zachovat vazby, které pro ně mají hodnotu, i v podmínkách zásadně změněného sociálního světa.

Podobně panovala mezi informátory této studie obecná shoda v tom, že se v letech po roce 1989 změnila společnost a základní povaha pracoviště. V těchto letech se objevila nová kritéria toho, co je důležité a co znamenají různé typy vztahů a chování. Nastal proces legitimizace, zde definovaný jako proces, v němž sociální skupina prosazuje „... nové významy, které slouží k integraci významů již utvořených v průběhu jednotlivých institucionálních procesů“ [Berger, Luckmann 1985: 91]. Pracovní úkoly, například svařování nebo šití, se nezměnily, ale změnil se celý kontext, do něhož jsou zasazeny. Představa soukromého vlastnictví průmyslových podniků v České republice nevyvolávala zpočátku velký odpor [Mareš 1995], a tak v jejím případě nešlo ani tak o legitimizaci systému jako celku, jako o legitimizaci specifických vztahů v továrním prostředí. Ale to, že starý systém ztratil na legitimnosti a že začala narůstat legitimita nového systému soukromého vlastnictví, samo o sobě nezajistilo ani mechanicky nepodmínilo specifika fungujícího pracoviště v soukromém podniku. Dělníci, manažeři a majitelé společností zjistili, že se bezprostředně podílejí na vytváření budoucího nového základu legitimnosti svého jednání.

I když ekonomický a lidský kapitál byly v tomto procesu legitimizace nezbytnými složkami, samy o sobě nebyly složkami dostatečnými. Aby mohli lidé, kteří si přáli definovat nové pole legitimního sociálního jednání – v našem případě na „pracovišti“ –, toto pole ustavit, museli vynaložit značné množství sociálního

kapitálu. Museli proniknout právě do těchto neformálních vztahů, které jsme výše označili za problematické, aby pracovníky přesvědčili, že jsou schopni zajistit ekonomický úspěch a jistotu. Dotyční aktéři, zpravidla manažeři a majitelé, využívali jako základu tohoto procesu kontury „západního podnikání“. Ukázalo se však, že specifika jsou dosti komplexní, a i když tito aktéři definovali prostřednictvím kontroly podniků a zaměstnanosti pracovníků mnoho žádoucích vztahů, k faktickému uskutečnění tohoto plánu bylo třeba také participace pracovníků (a vlastně ještě čehosi jiného než jen jejich prosté participace). Aby jí dosáhli, museli si získat a udržet důvěru pracovníků, kteří si jsou vědomi bující korupce v celé české společnosti a v komunistickém systému se naučili dívat se na formální autoritu vždy podezíravě. Tato situace nutila představitele takových podniků ke kompromisům a k vytváření vztahů, které by byly za jiných okolností nežádoucí.

Co je to angažovanost

B.P.: (...) Je něco, podle čeho poznáte, že nějaký zaměstnanec představuje problém?

B.: Ano... Záhy zjistím, že nemá výsledky... prostě nemá výkon, to je první signál. Nemluvím o kvalitě výsledku nebo reakce, ale první signálem je, že za ním není vidět <práce>. Tak hrozně často se stává, že musím jít za támhle tím chlápkem nebo támhle tím děvčetem a znovu a znovu jim říkat... „Prosím, udělej toto, je to dost důležité.“... Když s jedním a týmhle člověkem musíte takto mluvit vícekrát, není to dobré... problém bychom vyřešili za pár minut, kdyby řekli: „To není moje práce“ nebo „Mně se nelíbí, že bych to měl dělat.“ To by bylo fér, ale když řeknou, „dobře, udělám to“, a výsledek se nedostaví, to je problém. To je pro mě, myslím, ten první signál... <na rozdíl od> kvality výstupu, ale ta je vždycky otázkou hlediska, protože tu záleží na úhlu pohledu. Takže ta není tak důležitá.

B.P.: (...) dovolím si to ... shrnout... Jestliže někdo neodvádí nejlepší práci a kvalita je nízká, můžete mu pomoci pracovat lépe. Ale jestliže někdo svou práci prostě nedělá... (odmlka)

B.: Je líný, to je to pravé slovo (směje se).

B.P.: Líný – tak to sotva co napraví.

B.: Ano, to je pravda.

Pan B. a autor, Motory, s. r. o.

Úroveň participace a angažovanosti považovaná za náležitou se od počátku devadesátých let změnila. Na aktivitách podniku nepochybně participuje každý zaměstnanec. Tato participace může být omezená nebo angažovaná, může být zaměřena proti podniku nebo podnik podporovat. Mnohé může naznačovat i okolnost, jaké specifické činnosti se očekávají. Čeští badatelé, kteří prováděli zkoumání bezprostředně po největší vlně privatizace v roce 1993, se snažili zjistit, jakou participaci noví majitelé a manažeři požadují. Pracovníci měli tehdy „... povinnost pracovat dobře a bez zmetků..., dodržovat a maximálně využívat pracovní dobu... a poslouchat nadřízené.“ [Musil 1995: 39] Musil také zjistil,

jak uvádí, „obecnou tendenci k hierarchické organizaci a nepřímé participaci... Zaměstnanci obou podniků přijímají byrokratický (hierarchický) model organizace. Organizační modely založené na představě účasti jsou jim často cizí... , (což – B. P.) naznačuje preferenci nepřímých, reprezentativních forem participace.“ [Musil 1995: 46–47]

Jinými slovy, participace byla omezena na jisté nepřímé způsoby a plnění úkolů v tom nejomezenějším smyslu práce na výrobní lince. S postupem času si však postoje majitelů, manažerů a pracovníků, jimž šlo o to, aby byly podniky zachovány a aby prosperovaly, vynutily významné změny.

Na počátku a v polovině devadesátých let se český průmysl (respektive společnost prostřednictvím pracovního života občanů) začal zásadně přeuspořádávat. Pro toto přeuspořádávání byla příznačná řada změn, z nichž jsou z hlediska naší diskuse nejdůležitější následující: přechod od průmyslové výroby k práci ve službách, změny v zaměstnaneckém prostředí, včetně redukce pracovní síly a segmentace pracovního trhu, a nárůst konkurence a rozšíření příležitostí.

Přechod od báze průmyslové výroby k bázi služeb je jasně patrný i ve výrobních podnicích, které zkoumala tato studie. Manažeři Motorů uvedli, že pracovní sílu, kterou dnes zaměstnávají, tvoří ze dvou třetin zaměstnanci v bílých límečcích nebo odborníci a pouze z jedné třetiny zaměstnanci v modrých límečcích. To je téměř přesný opak poměru z roku 1989. Tyto změny jsou do velké míry dány přechodem od výroby, již po „prodeji“ provází poskytování maximálně jen drobných služeb, k takovému stavu, kdy se zaměstnanci stejnou měrou jako vlastní výrobě nebo měrou ještě větší věnují vysoké kvalitě designu, službám pro zákazníky a servisu. Kvalifikované služby českých inženýrů a odborníků jsou produktem, který chce podnik prodávat. Obzvlášť to platí v situaci, kdy v České republice mzdy rostou a snižuje se schopnost konkurovat výrobcům ze zemí dále na východ, kteří mohou vyplácet nízké mzdy. Podobný, i když méně dramatický přechod zaznamenaly i Hračky. Tato společnost, která kdysi produkovala mnoho druhů lehkého zboží, se dnes zaměřuje na schopnost velmi rychle přeměnit jakýkoli návrh v konečný výrobek. Daří se jí to díky dovednostem návrhářského týmu a vysoké flexibilitě zbývajících výrobních operací. Nejde zde o posun do nových oblastí, ale o přeorientování obou podniků na kvalifikované služby a o rezignaci na velikost výrobní kapacity. V obou případech se klíčovým prvkem této nové orientace stala dostupnost lidského kapitálu těchto společností (v podobě dovedností a zkušeností zaměstnanců).

Velmi se změnilo také zaměstnanecké prostředí. Nejnápadnější změny, jimiž prošla v devadesátých letech pracovní síla v jednotlivých podnicích, se týkají její velikosti a povahy. To byl i případ Hraček a Motorů. Proporčně vzato bylo omezení pracovní síly v Motorech mnohem větší. Více než 10 000 zaměstnanců z konce osmdesátých let bylo redukováno na 1700. Hračky svou pracovní sílu také významně omezily – z více než 1500 zaměstnanců na dnešních 400. Snížily také podíl pracovníků pracujících přímo v centrálním výrobním zařízení. Vedle propouštění zaměstnanců vedení obou společností označilo – byť ne vždy zcela

jasnými slovy – za dlouhodobý trend segmentaci pracovní síly do primárního a sekundárního trhu [Piore 1973]. V obou případech bylo třeba nasadit pracovní sílu, již nelze pokládat za součást primárního trhu práce. Motory začaly ve výrobních funkcích s úspěchem využívat přistěhované ukrajinské, ruské a polské zaměstnance. Hračky zavedly praxi využívání práce žen, které zůstávají doma a dělají pro ně v podstatě „kusovou práci“.

A konečně, rozštěpení dřívějších velkých společností na mnoho menších podniků dramaticky zvýšilo konkurenci. Soutěží se jak o zákazníky, tak o ty nejlépe kvalifikované zaměstnance. V některých případech opouštějí tyto zaměstnanci své podniky hromadně, aby se připojili k jiným organizacím nebo aby založili vlastní firmy. Má to dvojí dopad: standardem je mnohem méně zaměstnanců, ale s mnohem vyšší kvalifikací, a manažeři a zejména dělníci mají mnohem menší jistotu zaměstnání než kdykoli v nedávné historii.

Vzhledem k těmto změnám nepřekvapuje, že dnešní očekávaná úroveň participace je zcela jiná. Jistě je i nadále důležité plnit kvalifikovaně úkoly, ale participace je nyní jednou z daností a za důležitou se pokládá její kvalita. Zaměstnavatelé se přesunuli ke standardu angažovanosti.

V polovině prosince roku 2002 jsem vedl rozhovor s Evou z Hraček. Této zaučené šičce bylo 24 let a její pracovní prostor se nacházel na konci řady, v níž sedělo přes deset zkušenějších spolupracovnic. Rozhovor probíhal mezi několika velkými plyšovými zvířaty. Tyto hračky patřily k tehdejšímu Evinu pracovnímu programu. Zatímco jsem vedle Evy jedno dopoledne seděl, vysvětlovala mi, jaký je jejich účel. Byly součástí úkolu, který továrna dostala teprve před pár týdny. Návrhářské oddělení rychle vypracovalo návrh a materiál byl připraven teprve před týdnem ve střížně ve druhém poschodí. Před dvěma dny dorazil nastříhaný materiál na třetí poschodí Evě k šití. Eva mi povyprávěla nejen toto všechno; mluvila také o tom, že toto plyšové zvíře má jít na významný veletrh hraček, kde bude důležitou součástí řady hraček jedné německé společnosti (jejímž byly Hračky subdodavatelem).

Tento příklad ilustruje dva ze tří prvků, na které manažeři a spolupracovníci poukazují jako na charakteristické znaky náležité participace. Prvním prvkem je znalost. Ačkoli Eva byla v důsledku svého mládí a nedostatku zkušeností a v důsledku toho, že vykonávala práci s nejnižším statutem, pravděpodobně tou nejméně důležitou pracovnící na poschodí (a snad i v celé budově), o hračce, kterou sešívala, věděla řadu detailů a uvědomovala si její význam. Zaměstnanci v Hračkách byli obecně velmi dobře informovaní o činnosti své společnosti. Jako další příklady uveďme údržbáře, který během jednoho rozhovoru srovnal v konkrétních a přesných číslech vývoz a produkci pro domácí trhy, a návrháře, kteří věděli všechno o výrobcích právě procházejících systémem, jakož i to, jak dlouho trvalo uvést je do výroby. Každý individuálně dotazovaný člověk i účastníci všech skupinových rozhovorů byli schopni vysvětlit celkovou strategii společnosti a často také uváděli, jaký vliv má tato strategie na jejich práci a budoucnost organizace.

Evě také velmi záleželo na kvalitě výrobku a požadavek kvality brala jako samozřejmost. Vedení důležitost této věci opakovaně zdůrazňovalo – jde o prvek, na kterém závisí interakce skupiny. Vedoucí jedné skupiny například uvedl:

„Pokud věci, které vyrábíte, nejsou kvalitní, je sestaven tým lidí, kteří vynaloží čas a úsilí, aby vše dali do pořádku, a všichni za tuto práci dostanou stejný plat... Musíte být spravedliví ke všem zúčastněným pracovníkům, včetně těch, kteří tým vedou. Je zapotřebí vzájemné důvěry a spolehlivosti, neboť jsou před námi termíny, které se musí splnit.“

Oddanost kvalitě se ve skutečnosti v novém systému stala známkou angažovanosti, nejenom pokud jde o řadové pracovníky, ale také co se týče manažerů, a to až na úroveň generálního ředitele. Tehdejší ředitel jiného podniku si nad touto orientací na kvalitu zafilozofoval. Řekl, že i když je dnes kvalita jistě důležitá, důraz na ni je klamný. Turbíny, které jeho podnik vyráběl v šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století, jsou po celém světě stále v provozu. „Jak by to bylo možné bez kvality?“ ptal se. Tvrdil, že do této situace se částečně promítají problémy skutečně související s kvalitou a neustálé omílání stereotypů v západních médiích, ale mohou za ni také čeští politici a média snažící se vytvořit kontrast s minulostí. Škodí to podnikání, ale také to představuje jasnou charakteristiku příznačnou pro českého postkomunistického podnikatele. Od postkomunistického manažera a teď i od dělníka se očekává, že mu půjde o „kvalitu“, která jako by byla operacionální definicí nejenom dobře udělaného výrobku, ale také výrobku, který chce zákazník.

V tomto zaujetí kvalitou je naznačen další prvek, který se u angažovaného pracovníka pokládá za nezbytný. Pracovník je podněcován k tomu, aby se zřekl širší odpovědnosti za strategii a organizaci společnosti a pracovních činností a aby měl větší odpovědnost za bezprostřední soubor úkolů, které jsou mu určeny. Situace, kdy si člověk hledí svého a přemýšlení nechá na manažerech, je v kontrastu s tím, jak se často popisuje minulost. Podíváme-li se znovu na citát na začátku této stati, pracovníci měli dříve větší možnost vyjadřovat se k otázkám týkajícím se podnikového plánu. Uveďme, co říká o přítomnosti jedna z pracovníků ve střížně:

„Mezi jednu z velkých změn patří nové motto ‚Náš zákazník, náš pán.‘ Firma se začala orientovat na zákazníka. Doba je navíc mnohem hektičtější. Dříve bylo vše podrobeno preciznímu plánování. Každý byl dopředu informován o objemu práce, kterou bude muset obsáhnout. Každý pracovní den byl charakteristický svou rutinní a monotónní atmosférou. Dnes je to tak, že netušíte, co vám následující den přinese, nemáte žádnou jistotu. Dostanete zakázku a poté čekáte a doufáte, že přijde další. Nic nelze plánovat na příští týden, vše je nutno udělat dnes.“

Vytvářením informační symetrie, jež vnáší předpověditelnost do světa, který už neskýtá takovou jistotu, se zajišťuje důvěra. Pracovník věří, že ví, co ví

management, a že tlak na změnu procesů je buď logický, nebo je výsledkem vlivů zvenčí, za nimiž stojí klienti nebo tržní síly. Angažovaní pracovníci jsou tedy ve své práci aktivní, ale nezpochybňují legitimnost vedení nebo jeho plánů a ani legitimnost systému, v jehož síti jsou zachyceni.

Nový důraz na atomizovanější vzorec práce je patrný nejen v činnostech jednotlivých pracovníků obou společností, ale také ve fyzickém rozvržení a organizaci těchto podniků. V Hračkách je každý pracovní prostor oddělen od ostatních. Prostorovou oddělenost dále prohlubuje tendence skrývat jasně osvětlené a často i vesele působící pracovní prostory za temnými chodbami a zavřenými, neoznačenými dveřmi. Přestože veškerá práce běží, jak bylo uvedeno výše, podle pracovního plánu, každá skupina pracuje odděleně, a dokud se výrobní úkol neposune k další skupině, má s ostatními relativně malý kontakt. Podobné problémy se projevovaly i v Motorech, kde každá divize fungovala zcela nezávisle a zabírala v podniku svůj výlučný prostor.

Poslední vnímaný požadavek, pokud jde o angažovanost – uznání role jednotlivce a nadřazeného postavení vedení při řízení podniku –, se může zdát v rozporu s představou informovaných pracovníků, kterým záleží na kvalitě. Tyto protichůdné cíle se však vedení obou podniků snaží u své pracovní síly zachovat, přestože dělníci sami si uvědomují jejich rozpornost. O jaký konflikt jde, naznačuje jeden ze svářečů v Motorech:

B. P.: To je zajímavé, protože manažeři tvrdí, že ... to je jedna z věcí, o které jim jde. Chtějí, aby se lidé nebáli říci: „Nevím, jak to mám udělat, nevím, jak to mám spravit.“ (...) Stala se tato věc za dobu, co tu pracujete, důležitější?

N.: Víte, mám pocit, že tomu tak není ... Jsou zde některé skupiny lidí, kteří zde působí již dlouho, a protože zde tak dlouho pracují a znají spoustu lidí ..., ti druzí <manažeři> jim nevěnují pozornost <nastanou-li problémy>. Manažeři si myslí, že problémy těchto lidí znají, protože již dlouho znají své pracovníky. A když nahlásíte, že něco s někým není v pořádku, je vám řečeno: „Nevšímejte si ho.“ Myslím, že by přivítali, abych mlčel, <ale> když se znova ozvu, je mi řečeno: „Věnujte se tomu, čemu se věnovat máte,“ a nikoli „Ano, máte pravdu,“ čímž si vlastně protřečí.

Pracovníci v podstatě tvrdí, že vedení se za ně navzdory jejich angažovanému postoji k práci ne vždy poctivě angažuje. Jak uvidíme, něco takového je u manažera, který požaduje angažovanost pracovníků, významným minusem.

Jak dosáhnout angažovanosti

Management a v menší míře pracovníci sami se snaží dosáhnout angažovanosti třemi hlavními způsoby: vytvářením vnitřní transparentnosti, pokud jde o plány a aktivity podniku; podporou solidarity v pracovních skupinách i podniku jako celku a využitím vnějších hrozeb k udržení vysoké úrovně práce. Za všemi

těmito metodami stojí úsilí upevnit existující vztahy v podniku, fakticky zvětšit stávající sociální kapitál.

Informační symetrie a vnitřní transparentnost

To, čemu říkám informační symetrie, je nejviditelnější na způsobu, jak management využívá v oblasti plánování a organizace „vnitřní transparentnost“. Je-li informační symetrie žádoucím cílem, kdy každá skupina ví, co dělají skupiny ostatní, je vnitřní transparentnost metodou, jíž se tohoto cíle dosahuje. Transparentnost se týká hlavně veřejné (uvnitř podniku) prezentace plánů managementu a záležitostí spojených s prodejem, vysvětlení jednotlivých projektů apod. Jde o to, vyhnout se překvapením a zajistit, aby pracovníci chápali důležitost různých plánů. Poté, co byl v Motorech v roce 1997 proveden první průzkum spokojenosti se zaměstnáním, se společnost rozhodla dát zaměstnancům na srozuměnou, že navzdory nadnárodnímu vlastnictví je a zůstane českou společností. Management chtěl zaměstnance ujistit, že úspěch společnosti závisí na těch, kdo tam pracují, a snažil se objasnit, jaké jsou její plány. V Hračkách proběhl tento proces na neformálnější úrovni. Výrobní ředitel a šéfové jednotlivých oddělení pracují na tom, aby zaměstnanci podrobně znali záležitosti spojené s každou hračkou či jinou věcí, kterou vyrábějí.

Všichni lidé, kteří nepracují v manažerských funkcích, ať už to jsou řadoví pracovníci nebo vysoce kvalifikovaní odborníci, vyjádřili přání takové informace mít. Uváděli, že taková otevřenost je v kontrastu jak s komunistickou minulostí, tak s chováním podniků v období rané transformace, kdy v jejich čele stáli „nepoctiví“ nebo „drsní“ lidé. Dále uváděli, že v minulosti podniky běžně končily v konkurzu, ale jejich vlastníkům a manažerům se přesto jakýmsi způsobem dařilo na nich vydělat. Měli podezření, že to bylo dáno jejich osobní nepoctivostí a tím, že zastírali skutečný stav podniku. Říkali, že nechtějí, aby se něco podobného stalo také s jejich firmou, a že si z toho důvodu přejí, aby k nim stále proudily informace tohoto druhu. Velký zájem o informace o poctivosti managementu a pracovníků vyjádřili všichni dotazovaní, generálními řediteli počínaje a řadovými dělníky konče. Tento postoj naznačuje, že další oblastí, v níž lze hledat příčiny angažovanosti, by mohla být podpora skupinové solidarity a budování úzce spjatých pracovních skupin i celých podniků.

„Rodina“

Jednou z prvních věcí, které většina lidí pracujících v těchto podnicích řekne každému, kdo je přijde navštívit, je, že jejich firmy mají v Brně hluboké kořeny a že oni sami jsou součástí „rodiny“. Tato metaforická rodina a způsoby, jimiž se využívá, představují klíčové prvky v organizaci angažovanosti.

O rodině se mluvilo po celou historii obou těchto společností. Před rokem 1990 nebylo neobvyklé, že v podniku pracovali rodinní příslušníci dvou nebo i tří generací. Jak to vyličil jeden ze zaměstnanců Motorů,

„byla tu jakási tradice, nejenom u techniků, ale také u dělníků. Když tu pracuje otec, jeho syn ... <dříve> pracovala vaše dcera nebo syn ve stejném podniku, ne vždycky ve stejné skupině nebo ve stejném oddělení, ale ve stejném podniku. A hodně lidí tu začínalo a jsou tu pořád.“

V Hračkách spojovalo podnik to, že šlo o družstevní organizaci. Doslova všichni zaměstnanci byli podílňiky podniku. Neobvyklá povaha této organizace znamenala, že se zcela lišili od jiných dělníků. Jak vyplývá z následujícího výroku proneseného během rozhovoru o školení, tento postoj je v diskurzu zaměstnanců společnosti patrný i dnes:

„Jsme školeni instruktorem, který každému jednotlivci vysvětlí, jak šít. Poté, co absolvujeme školení, se někdy stane, že musíme přejít na jinou práci dle poptávky a vrátit se k původní práci o týden či dva později. Tak se vám může stát, že něco zapomenete. Oficiálně jste však prošli školením a je jen váš problém, pokud něco zapomenete... Pomáháme a radíme si navzájem, je to kolektivní spolupráce.“

Z hlediska rodiny se charakterizovaly i pracovní skupiny. „Dobrého pracovníka“ označovali někteří jako „jednoho z nás“, jako někoho, kdo umí pracovat v týmu či kdo je zkrátka členem „rodiny“.

Postkomunistická éra tyto představy v několika ohledech narušila. Počet lidí, jejichž děti také přicházejí pracovat do těchto podniků, se prudce snižuje. Ekonomické změny tohoto období prý situaci poznamenaly natolik, že se rozbily kdysi velmi žádané vzorce pracovního náboru. Jeden z ředitelů prodeje v Motorech na otázku, zda přetrvávají vícegenerační vzorce, odpověděl:

„Ne. Určitě ne. Ne, protože to bylo dáno situací v socialistické době. Nebyl rozdíl, jestli člověk pracoval v První brněnské nebo v Královopolské <nebo kdekoli jinde>... Byl zkrátka svářeč a dostával peníze... Ale teď jde tam, kde má vyšší plat... <Před rokem 1989> bylo málo rozdílů a pro lidi nebylo důležité měnit podnik. Proč?... Teď je to úplně jiné – jedna společnost krachuje, někde mají velké platy, <jinde> malé platy a je tu opravdu velmi velká imigrace.“

Stejně tak ani struktura družstevního podniku není tím, čím bývala. V Hračkách prakticky kontroluje společnost velmi malá skupina lidí. Bateman [2003] označuje družstvo tohoto typu – družstvo, které si formálně zachovává strukturu, ne už však kolektivní řízení – jako „kvazidružstvo“. Tvrdí, že se z něho rychle vytrácí někdejší skupinový duch. Stejný názor měli i někteří informátoři z Hraček, i když za ním nestáli zcela pevně. Po těchto strukturálních změnách

jsou pracovní skupiny izolovanější a ti, kteří se ocitli mimo ně, mají tendenci se přirovnávat spíše k sirotkům než ke členům rodiny. Jeden pracovník z Hraček, který nepatří k žádné konkrétní pracovní skupině, označil přítomnost jako „osamělou“ a hodně vzpomínal na spolupracovníky, kteří již odešli do důchodu nebo byli propuštěni.

Tyto změny posunuly angažovanost možná neočekávaným a snad i těžko pochopitelným směrem. Struktura atomizovaných pracovních skupin napomáhá vzniku pevnějších a výlučnějších vazeb, neboť tyto skupiny stále častěji představují veškeré univerzum pracovních vztahů. Jejich členové se stávají jedinými lidmi, s nimiž člověk pracuje a na kterých závisí, zda unese dnešní mnohem vyšší pracovní zátěž.

Pracovní skupiny v obou podnicích navíc tvoří pracovníci, kteří u nich jsou zaměstnáni už značnou dobu. Jelikož management lidských zdrojů se téměř výlučně zaměřuje na snižování počtu zaměstnanců – jedna manažerka v této oblasti odhaduje, že 90 % času tráví propouštěním a pouze 10 % přijímáním zaměstnanců –, do pracovních skupin je nuceno se začlenit jen málo nových pracovníků. Výsledkem je, že ve skupinách bývá jen hrstka těch nejvíce motivovaných mladých pracovníků, a ti s těmito skupinami, do nichž bylo tak těžké se dostat, vykazují snad nejvyšší míru solidarity. Ze všech těchto důvodů jsou pracovní skupiny navzdory omezení rozsahu rodinných, družstevnických a mimopracovních vazeb neobyčejně soudržnými jednotkami. Tato jejich soudržnost se z velké části opírá o rétorické či metaforické rodinné vztahy na pracovišti.

Rozpad rodinných sítí na pracovišti, v nichž byl za komunistické éry uložen sociální kapitál, probíhá souběžně s pokusy vše, co bylo v těchto sítích hodnotné, přinejmenším v rétorickém smyslu přenést do nového systému. Rodina jako taková upadá, ale diskurz spojený s rodinou získává na důležitosti.

Ekonomické fakty a příležitosti

Poslední metodou, pomocí níž se manažeři snaží zajistit angažovanost pro podnik, je přesvědčování zaměstnanců i sebe samých, že ekonomické fakty hovoří pro to, aby všichni přinášeli oběti. Tato metoda je do velké míry úspěšná. Má se za to, že ekonomická situace je velmi špatná, nezaměstnanost vysoká a že neustále hrozí, že se člověk „stane nadbytečným“. Evropská unie a jiné globalizační vlivy tlačí české podniky do další složité transformace a jedinou realistickou reakcí je, aby trpěli všichni společně.

„Ve družstvech nemůže být nikdo nadbytečný nebo nepotřebný. V podniku je velmi úzký kontakt.“

Tento komentář shrnuje postoje nejenom manažerů a pracovníků. Je diskutabilní, do jaké míry jsou taková vyjádření pravdivá i do jaké míry ve skutečnosti

trpí management a do jaké pracovníci (zvláště v různých věkových skupinách), jasně se však dává najevo, že existuje vnější hrozba – často charakterizovaná zkrátka jako „globalizace“ – a že jedinou reálnou možností je dělat, co říká management.

Posuzování angažovanosti

Byly uvedené podniky ve své snaze dosáhnout vysoké úrovně angažovanosti úspěšné, a pokud ano, k čemu to vedlo? Jednoduchá odpověď je v případě obou společností ano, a to v tom smyslu, který je pro jejich vedení nejdůležitější. Motory se systematicky snažily sledovat shora uvedené otázky v řadě průzkumů. Zabývaly se v nich problémy, které podle nich souvisely se spokojeností v zaměstnání, ale které se dotýkaly i angažovanosti. Vrcholový management této společnosti se velmi zajímal o to, co se mu podařilo a co nepodařilo změnit. Tento jeho zájem zvlášť dobře ilustrují tři otázky (viz tabulku 3).

V prvních dvou případech interpretovala vedoucí oddělení pro lidské zdroje v Motorech tyto změny jako úspěchy českého vedení nyní nadnárodní organizace v budování systematické angažovanosti, která společnosti přinesla novou prosperitu. Poslední výsledek byl podle ní něčím přirozeným vzhledem k těžkým časům v celé zemi. Vyjádřila se v tom smyslu, že zbývající indikátory tento výsledek neovlivňuje, protože pracovníci chápou, jaká je ekonomická situace podniku. Toto sdílené chápání „faktů“ ekonomické situace bylo hlavní součástí úspěšnosti Motorů v získávání angažovanosti napříč veškerou pracovní silou.

Prozkoumáme-li výsledky rozhovorů, uvidíme složitější pole interakce, na němž snahy navodit angažovanost dostaly všechny zúčastněné do situace vzájemné zranitelnosti. Jelikož základní premisou angažovanosti pracovníků je legitimnost související s přijetím nových, přísnějších etických norem v podniku, jednání lidí u moci je určitým způsobem omezeno. Angažovanost je možná jen

Tabulka 3. Vybrané výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků v „Motorech“ v letech 1997 a 2001

Otázka	% respondentů, kteří odpověděli „Ano“ nebo „Spíše ano“	
	2001	1997
Věříte vedení společnosti?	65%	34%
Doporučil byste příteli, aby se ucházel o práci v Motorech?	75%	39%
Myslíte si, že váš plat je spravedlivý a že odpovídá typu práce, který vykonáváte?	26%	21%

Zdroj: Šetření spokojenosti zaměstnanců Motory, s. r. o.

uvnitř společných hranic legitimního kontaktu v rámci sítí v továrně. Změny na pracovišti, které ohrožují základní interakce zúčastněných – například dostupnost zahraniční pracovní síly, která by mohla vytlačit české pracovníky –, vytvářejí v přijímaném interakčním rámci disonance. Jeden pracovník dokonce prohlásil, že zdůvodnění náboru zahraničních dělníků je podvod:

B.P.: Bylo mi řečeno, že některé společnosti jsou nuceny využívat lidi ze zahraničí, protože česká učiliště neprodukují dost pracovníků nebo pracovníky dostatečně kvalifikované.

S.: Nemyslím si, že je to pravda. Je to výmluva, kterou používají, když chtějí najmout levnou pracovní sílu z řad přistěhovalců nebo cikánů. Ale není to pravda, jen chtějí mít levnou pracovní sílu.

Podobně je tomu i tehdy, když se „ekonomickými fakty“ začne argumentovat příliš explicitně, což je obzvláště problematické tam, kde se velmi oceňují nekonfrontační přístupy. Jeden pracovník to vyjádřil následovně:

„Nájmý jsou vyšší a náklady také, ale nic <jiného není dostupné>. Řekl jsem to <svému nadřízenému> s tím, že potřebuju víc peněz. Řekl mi: ‚Snadno vás můžeme nahradit, pokud potřebujete víc peněz.‘ Nelíbí se mi to, ale nemám kam jít, kde bych dostal víc peněz... není to správné... u tohoto druhu práce nebudeme mít nikdy jistotu.“

I když jsou zaměstnanci zranitelní, management a vlastníci je nemohou naprosto ovládat. Zaměstnanci mají sice omezené možnosti, ale mají šanci působit na manažera, který se za ně musí angažovat. Prvním a nejzjevnějším způsobem, jak tuto angažovanost poškodit, je rozbít vztahy důvěry. Ty může rozbít buď manažer jednáním, které očividně porušuje nová kritéria „pocitivého“ chování, nebo to mohou udělat sami dělníci, aby usměrnili jeho chování. Možnost, že budou třeba jen v náznaku obvinění z nepocitivého chování, manažery v řadě případů nutí dodržovat (přínejmenším na veřejnosti) vysoké standardy. To však ve společnosti, kde jsou normy natolik nejasné, že se jako náznak vážných etických problémů bere každý malý dárek, povýšení nebo zvýšení platu, nemusí stačit, má-li se manažer vyhnout všem obviněním. Manažer může zaručit svou pocitivost jen tím, že se bude angažovat za dělníky stejným způsobem, jakým chce, aby se angažovali oni.

V tomto ohledu se nařčení z korupce nebo nepocitivity tak trochu podobají honu na čarodějnice z jiných antropologických příkladů [Nadel 1952], v nichž může být konkrétní nařčení obecnějším obviněním z údajného porušení sdílených norem. Většina manažerů, s nimiž byly provedeny rozhovory, tvrdila, že se musí neustále snažit jednat co možná nejkorektněji a že zaměstnanci jejich chování pozorně sledují. Někteří dokonce uvedli, že je snaha dostat požadavkům vzorného chování vyčerpává. Říkali, že je pro ně mnohem snazší být podřízeným

co možná nejlíže a minimalizovat rozdíly mezi sebou a jimi, aby omezili míru, v níž jsou vnímáni jako odlišní. To bylo také zárukou relativně osobnějších vztahů se zaměstnanci a chránilo je to před zjevně falešnými nařčeními z korupce. Zpravidla zdůrazňovali společné útrapy a poukazovali na to, že začínali (před rokem 1989) jako zaměstnanci a do svých nynějších postů se dostali díky pilné práci a znalosti fungování podniku. Přinejmenším slovně se tedy snažili stavět se vedle zaměstnanců spíše než nad ně. To je více než kterýkoli jiný faktor vtáhlo do úzkého vztahu s podřízenými a navzdory jejich stížnostem to přispělo k dosažení důležitého cíle v podobě vytvoření vzájemné angažovanosti mezi manažerem a pracovníkem.

Závěr

Do poloviny devadesátých let dvacátého století dosáhli čeští majitelé a manažeři určitého stupně kontroly nad svými podniky a přinejmenším prvních známek legitimnosti v očích zaměstnanců a společnosti. Při tom všem se však museli vypořádávat s důležitým úkolem, jak zajistit trvalou ekonomickou životaschopnost svých podniků. Mnohé v tom neuspěly, ale některé – včetně těch, jimiž se zabývala tato studie – našly řešení opírající se o schopnost pružného využívání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. V těchto režimech nových služeb a flexibilní výroby si potřeba mobilizovat pracovní sílu tak, aby se maximálně využil její kulturní a lidský kapitál, vynucuje překročit prosté plnění základních požadavků. Konkrétně řečeno, v jednom z mých příkladů šlo o rychlost a kvalitu navrhování hraček, což se neobešlo bez vysoce kvalifikovaných a zkušených návrhářů, kteří však mohli prostě udělat jen minimální adekvátní práci, aniž by se jim dalo vytknout, že nesplnili očekávání. V těchto typech výroby se neangažovanost snadno skryje. Aby manažeři splnili své cíle, museli pro zajištění internalizované oddanosti těmto cílům využívat svého vlastního sociálního kapitálu a ovlivňovat jiné, aby činili totéž.

Taktika používaná vedením, o níž jsme mluvili výše, napomohla zvýšit trvalost vazeb v podniku, který má v sobě zabudovaný nový sociální kapitál. Reorganizace pracoviště vedla ke zvýšení důležitosti menších, atomizovanějších jednotek v podnicích – pracovních skupin – a ke snahám institucionalizovat v rámci těchto skupin nejen formální vztahy (členové týmů), ale i vztahy neformální (např. přátelství). Latentní hodnota těchto vztahů se zvyšuje prostřednictvím důvěry, metafor příbuzenství (tradičního zlatého standardu „vztahů důvěry“ a důležitého ekonomického zdroje za komunismu) a vnitřní transparentnosti, která umožňuje dosáhnout určité informační symetrie mezi vedením a zaměstnanci. Tomuto procesu napomohl diskurz o trvajícím ekonomickém ohrožení.

Tento proces by však neměl být nazírán jako pouhé „klamání“ zaměstnanců manažery, nýbrž jako snaha vytvořit a aktivizovat pole sociálního jednání vyznačující se nerovnými, nicméně interaktivními vztahy. Zaměstnanci jsou ovlivňová-

ni, ale rozumějí také tomu, že systém není zcela spravedlivý. Částečně to akceptují, protože vedení je svazováno nutností udržet si legitimnost a angažovanost, má-li splnit své ekonomické cíle, a přijímá kvůli nim vztahy a normy chování, jež v konečném důsledku omezují jeho moc. Právě díky těmto omezením zaměstnanci, i když někdy zdráhavě, opouštějí strategickou neangažovanost a přistupují na systém, který se rozvíjí v jejich továrnách.

Z angličtiny přeložila Jana Ogrocká.

BEN PASSMORE je kulturní antropolog, který působí jako ředitel pro výzkum a analýzy politik na University System of Maryland. Titul Ph.D. získal na Southern Methodist University v Dallasu, Texas. Předmětem jeho odborného zájmu je sféra práce a organizační kultura.

Literatura

- Bateman, Milford. 2003. „The Role of Cooperative Development in Re-construction and Development in Southeast Europe.“ Pp. 242–247 in *Fifth International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings*. Split-Brela: Faculty of Economics Split.
- Berger, Peter, Thomas Luckmann. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Bourdieu, Pierre. 1986. „The forms of capital.“ Pp. 241–258 in J. E. Richardson (ed.). *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*. London: Greenwood Press.
- Bren, Paulina. 2002. „Weekend Getaways: The Chata, the Tramp and the Politics of Private Life in Post-1968 Czechoslovakia.“ Pp. 123–140 in David Crowley, Susan E. Reid (eds.). *Socialist Spaces: Sites of Everyday Life in the Eastern Bloc*. New York: Berg.
- Červinková, Hana. 2004. „Time to Waste: Notes on the Culture of the Enlisted in the Professionalizing Czech Military.“ *The Journal of Power Institutions in Post-Soviet Societies* [online] (1) [cit. 8. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.pipss.org/document236.html>>.
- Duffková, Jana. 2002. „Czech Cottage Phenomena.“ *The New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs* 4 (3): 34.
- Dunn, Elizabeth C. 2004. *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business and the Remaking of Labor*. Cornell, N.Y.: Cornell University Press.
- Eyal, Gil. 2003. *The Origins of Post-Communist Elites*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Eyal, Gil, Iván Szelenyi, Eleanor Townsley. 1998. *Making Capitalism without Capitalists: The New Ruling Elites in Eastern Europe*. London: Verso.
- Grabher, Gernot, David Stark. 1997. „Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Post-socialism.“ Pp. 1–32 in G. Grabher, D. Stark (eds.). *Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages and Localities*. Oxford: Oxford University Press.
- Hašek, Jaroslav. 1990 (1921). *Osudy dobrého vojáka Švejka za světové války*. Díl 1., 2. Praha: Československý spisovatel.

- Hayri, A., G. A. McDermott. 1998. The Network Properties of Corporate Governance and Industrial Restructuring: A Post-Socialist Lesson. *Industrial and Corporate Change* 7 (1): 153–193.
- Holý, Ladislav. 2001. *Malý český člověk a skvělý český národ*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Horáková, Pavla. 2003. „Summer in the City.“ [online] Praha: Český rozhlas [cit. 8. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.radio.cz/en/article/43149>>.
- Koch, Thomas, Michael Thomas. 1997. „The Social and Cultural Embeddedness of Entrepreneurs in Eastern Germany.“ Pp. 242–262 in G. Grabher, D. Stark (eds.). *Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages and Localities*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolankiewicz, G. 1996. „Social Capital and Social Change.“ *British Journal of Sociology* 47 (3): 427–441.
- Kuczaj, Tibor, Csaba Mako. 1997. „Toward Industrial Districts? Small-Firm Networking in Hungary.“ Pp. 176–189 in G. Grabher, D. Stark (eds.). *Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages and Localities*. Oxford: Oxford University Press.
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mareš, Petr. 1995. „Legitimacy.“ Pp. 53–70 in Možný, Ivo, Libor Musil, Petr Mareš, Ivo Řezníček, Tomáš Sirovátka. *Social Consequences of Change in Ownership: Two Case Studies in Industrial Enterprises in the Czech Republic – Spring 1993*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Možný, Ivo, Libor Musil, Petr Mareš, Ivo Řezníček, Tomáš Sirovátka. 1995. *Social Consequences of a Change in Ownership: Two Case Studies in Industrial Enterprises in the Czech Republic – Spring 1993*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Musil, Libor. 1995. „Participation.“ Pp. 26–52 in Ivo Možný, Libor Musil, Petr Mareš, Ivo Řezníček, Tomáš Sirovátka. *Social Consequences of a Change in Ownership: Two Case Studies in Industrial Enterprises in the Czech Republic – Spring 1993*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Nadel, S. F. 1952. „Witchcraft in Four African Societies.“ *American Anthropologist* 54 (1): 18–29.
- Nichols, T. 1996. „Russian Democracy and Social Capital.“ *Social Science Information* 35 (4): 629–642.
- Parrot, James. 1973. „Introduction.“ Pp. vii–xii in Jaroslav Hašek. *The Good Soldier Švejk*. London: Penguin Books.
- Piore, Michael. 1973. „Notes for a theory of Labor Market Stratification.“ Pp. 125–150 in M. Reich, R. Edwards, D. Gordon (eds.). *Labor Market Segmentation*. Lexington, MA: Heath and Company.
- Portes, Alejandro, J. Sensenbrenner. 1993. „Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action.“ *American Journal of Sociology* 98 (6): 1320–1350.
- Scott, James. 1976. *The Moral Economy of the Peasant*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Stark, D. 1997. „Recombinant Property in East European Capitalism.“ Pp. 35–69 in G. Grabher, D. Stark (eds.). *Restructuring Networks in Post-Socialism: Legacies, Linkages and Localities*. Oxford: Oxford University Press.
- Torsello, Davide. 2002. „Managing Instability: Trust, Social Relations and the Strategic Use of Ideas and Practices in a Southern Slovakian Village.“ Pp. 65–87 in D. Torsello, M. Pappova (eds.). *Social Networks in Movement: Time, Interaction and Interethnic Spaces in Central Eastern Europe*. Nostra Tempora 8. Šamorín: Forum Minority Research Institute.
- West, Barbara. 2002. *The Danger Is Everywhere: Discourse On Security In Post-Socialist Hungary*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.