

Socialistický podnik má složitou strukturu společenských vztahů. Byl založen proto, aby produkoval určité společenské hodnoty (materiální či kulturní). Fungování socialistického podniku v tomto směru zajišťuje uspokojování společenských potřeb dané oblasti a současně materiální existenci vlastních pracovníků.

Modely podnikové organizace, dokonale respektující uvedenou funkci, mohou pracovat soustavu úkolů podniku a prostředků k jejich plnění, soustavu rolí jednotlivých pracovníků při jejich plnění, soustavu podřízenosti a nadřízenosti, soustavu vydávání příkazů a sankcí, uplatňovaných v případě jejich neplnění. Jde o soustavu formální organizace podniku („formální“ ve smyslu právní a institucionální zakotvenosti). A přece sebepropracovanější a sebelogičtější modely tohoto druhu musí zůstat na papíře, pokud se omezí jen na produktivní, pracovní účelovou stránku podniku. Při své realizaci totiž nevyhnutelně narazí na existenci dalších strukturálních stránek společenských vztahů v podniku.

Pro pracovníky není socialistický podnik pouze místem, kde svou práci přispívají k uspokojení společenských potřeb, a tím si zajišťují svou materiální existenci. Je pro ně zároveň určitým společenským prostředím, ve kterém se — v kratší nebo delší perspektivě — realizuje jejich sebeuplatnění jako nositelů společenského vlastnictví, což pak v dalším podmiňuje jejich dezalienaci nejen v poměru k práci, ale i v poměru k pracovní instituci. Pracovníci se nepovažují za pouhý prostředek, nástroj, jímž se manipuluje v zájmu splnění cílů podniku. Realizuje se proces, v němž směřují k tomu, aby ovlivňovali řízení podniku, kontrolovali je. Kromě toho se na půdě podniku a jeho organizací uskutečňují podmínky pro uplatnění různých

kolektivních zájmů a zálib. Nesmíme zapomínat, že hlavní hodnotou naší společnosti se stává člověk, a že výrobci tráví ve svých podnicích podstatnou část svého života.

Má tedy socialistický podnik vedle produktivně účelové funkce též funkci sebeuplatnění společenských i osobních zájmů svého osazenstva. Tato funkce může být rovněž podporována formální organizací podniku, nemůže však do ní být zahrnuta. Velký význam při jejím uplatňování má míra volnosti, jaká je v podnikových vztazích ponechána spontánně se rozvíjejícím neformálním vztahům mezi lidmi, jejich neinstitutionalizované nebo jen zčásti institucionální iniciativě. Záleží tu na celkové atmosféře mezilidských vztahů, která se žádným způsobem nedá normovat a předpisovat.

Zde působí pospolitost spolupracovníků, strukturovaná především na základě neformálních vazeb. Naproti tomu podnik po stránce institucionálně a úkolově funkční (tj. podle Tönniese „společnost“ v užším slova smyslu) se strukturuje především na základě formálních vazeb. Z hlediska racionality těchto vazeb se leccos z pospolitostních vztahů jeví jako iracionální, jako nadbytečné komplikace, zatěžující operativní plnění účelových funkcí podniku. To, co je iracionálním z hlediska formálních vazeb, může však mít své racionální zařazení a konec konců i účelovou funkci z hlediska zájmů a zálib jednotlivců i jejich vzájemných neformálních vazeb, různých přátelských a kamarádských skupin, tedy z hlediska toho, co tvoří strukturu pospolitosti utvářející se v podniku.

Témito otázkami se zabýval M. Jodl ve svém zajímavém článku *Vliv disfunkční pospolitosti na plnění pracovního úkolu*.¹ S mnohými jeho postřehy souhlasíme. Chceme však upozornit na určitou jedno-

¹ Sociologický časopis, 1965, č. 2.

strannost v Jodlově přístupu k pospolitostním vztahům.

V článku je uvedena řada typizovaných případů, které podle autorova názoru dokládají, jak mohou neformálně pospolitostní vztahy, které se projevují v přátelských a jiných ohledech, narušovat pohyb pracovního úkolu.² Tyto rozpory skutečně existují a jejich řešení je závažným problémem. Všechny uvedené případy mají však dvě stránky. Na jedné straně jde skutečně o disfunkční působení pospolitostních vztahů na plnění pracovního úkolu, na druhé straně však jde o zjevná zneužití pozic ve formálně institucionální struktuře příslušnými řídicími pracovníky. V prvním případě se to projevuje tím, že řídicí pracovník staví jednu část svých podřízených do výhodnějších podmínek ve srovnání s druhou částí. Ve druhém případě tím, že formálně institucionální vztahy umožňují stavět do čela lidi bez náležité kvalifikace a schopností. Obzvláště jasné je to ve třetím případě, který je rezultantou vzájemného působení různých institucionálních složek podniku a jeho společenských vztahů. Ve čtvrtém případě jde o zneužití institucionálních pozic ve „prospěch“ celé skupiny.

To nutí postavit otázku, zda v daných případech vedle neformálně pospolitostní struktury nepůsobí disfunkčně také formálně institucionální struktura podniku.

Druhou otázkou je, zda se ve vztazích mezi pospolitostí a formální strukturou socialistického podniku projevují jen rozpory tohoto druhu. Uvedeme i jiné rozpory, které jsme zjistili při sociologických výzkumech v průmyslových závodech:

1. Dělníci uvádějí, že sice znají jméno ředitele závodu, stěžují si však na to, že jej vidí jen jednou ročně o Novém roce, kdy projde dílnou a blahopřeje jim.

2. Po skončení interview vyjadřuje dělnice výzkumníkovi své uspokojení slovy: „Pracuji zde již 9 let, ale je to poprvé, kdy jsem byla dotázána na své názory o závodě.“

3. V čele provozu je velmi schopný technik, který má významný podíl na tom, že provoz plní rychle se zvyšující plán. Sou-druh zvládl výborně provoz po technické

stránce a práci velmi účelně rozděluje. O svých opatřeních se však náležitě neradí ani s provozním ekonomem, natož s ostatním osazenstvem provozu. To si stěžuje na jeho přehnaně autoritativní vystupování. Podle toho vyhlížejí i výrobní porady. Ačkoliv v osazenstvu je značný podíl kvalifikovaných odborníků, diskuse na poradách je slabá, hlavní slovo od počátku a téměř až do konce má jen vedoucí provozu.

4. Mladý dílenský mistr dosti ostře prosazuje svou vůli, a to nikoliv argumenty, nýbrž odvoláním na svou mocenskou pozici („Já jsem mistr a bude po mém“). Bylo mu vytýkáno, že ačkoliv správně plní svou vedoucí funkci po odborné stránce, zapo-miná na politickou odpovědnost, která z toho plyne. Nedostatečně se opírá o lidi, o spolupráci se stranickou skupinou. Jeho postoj na druhé straně vyvolává libivou, ale bezobsažnou kritiku těch pracovníků, kteří chtějí imponovat kolektivu.

5. Další případ je vyvolán napětím mezi vedoucím provozu a příslušným dílenským výborem ROH. Dílovedoucí nedostatečně informuje DV, obchází jej. Na své porady zve dílenské mistry a úsekové důvěrníky, ale úplně zapomíná na DV, který je jeho přímým odborářským partnerem. Když pak je vyzván k vypracování zprávy o sou-těžení v provozu, vytkne svému dílenskému výboru, že nedostatečně spolupracuje s vedením.

6. Rozpory mezi vedoucím a kolektivem se v jiném případě prohlubují málo otevřeným jednáním vedoucího. Dopustí-li se dělník chyby, nevytkne mu to přímo do očí, ale jde si stěžovat svému nadřízenému. Ten jde dělat pořádek, ale když se na vedoucího dílny před dělníky odvolá, dotyčný popře, že si stěžoval. To přirozeně zesiluje nelibost a zostrňuje rozpory.

7. Hojně se hovoří o iniciativě pracujících, ale jejich připomínky mnohdy nejsou vyřizovány – a to ani kladně ani záporně – zapadnou bez jakéhokoliv ohlasu.

V těchto případech nebyl narušován formálně zajištěný pohyb pracovního úkolu a formální struktura organizačních vztahů (s menší výjimkou případu č. 5) po určité jeho stránce. Byla však narušena struk-

² Viz tamtéž, str. 149–150.

tura lidských vztahů mezi pracovníky navzájem. Uvádějící tyto případy, nepopíráme závažnost opačných případů, ve kterých zase naopak neformální struktura, respektive její zbytnělé výhonky narušily fungování struktury formální. Existuje jistě nebezpečí, že demokratismus, přehnaný směrem k anarchismu, a v jeho rámci různé kamarádké vztahy znemožní řídícímu pracovníkovi operativně plnit svou funkci. Chceme však vyznačit nedostatečnost takového přístupu, který vidí teňto složitý vztah jen jednostranně.

Vycházejíce z uvedených případů, jsme oprávněni postavit otázku: Nemůžee vedle disfunkční pospolitosti existovat i disfunkční uplatňování formálních vazeb (tedy „disfunkční společnost“, máme-li užít Tönniesovy dichotomické terminologie)? Každý uzná možnost disfunkčního uplatňování těchto vazeb v případě, když (ať již pro svou zastaralost či nepružnost apod.) překážejí v plnění pracovního úkolu. O to nám zde však nejde. Hovoříme o disfunkčnosti i tehdy, když je formální struktura plně adekvátní pracovnímu úkolu (technické vybavenosti, požadavkům dělby práce), avšak vidí jen a jen tento úkol a nikoliv vztahy, související se sebeuplatňováním člověka-výrobce a s různými neformálními vazbami pracovníků.

Domníváme se ovšem, že sám pojem „disfunkčnost“ není v těchto souvislostech uplatňován zcela přesně. Vnáší do nich určitý aprioristicky hodnotící moment. Přesnější je hovořit o přirozeně vznikajících rozporech mezi různými strukturami i mezi různými funkcemi podniku, přičemž „disfunkčnost“ neznamená nic jiného než zbytnění jedné struktury nad druhou strukturou, nebo jedné funkce nad druhou funkcí. Zásadně se může realizovat z obou stran. Je ovšem možné diskutovat o tom, zda v určité dobové situaci převládá spíše disfunkční působení formálně úkolové organizace na poloformální nebo neformální vztahy kolektivního sebeuplatňování pracovníků, anebo naopak disfunkční působení těchto pospolitostních vztahů na fungování formálně úkolové organizace.

Za dnešních podmínek vystupuje do popředí naléhavá nutnost zvědečtit řízení, učinit pružnějším jeho operativní dopad.

Při výzkumech na závodech jsme zjišťovali časté případy nedostatečného vyřizování připomínek pracujících. Avšak nezřídka jsme slyšeli též stížnosti na „přlišnou demokratizaci“ společenských vztahů: „Každý do všeho mluví, tím se oslabuje pravomoc a vědomí odpovědnosti u vedoucích, ti ztrácejí jasnou linii při svém rozhodování“. Na řadě pracovišť se dnes hlavním problémem stala autorita vedoucích a disciplinovanost podřízených. Proto je nutno zásadně souhlasit s tím, že nová soustava posiluje pozici hospodářských vedoucích. Za těchto podmínek je jistě oprávněně kladen hlavní důraz na zkvalitnění formální struktury vnitropodnikových a mezipodnikových vztahů a na co možná maximální eliminaci zábran tohoto zkvalitnění. A mezi takové zábrany nepochybně patří i ty projevy disfunkčního působení pospolitostních vztahů, které uvádí Jodl.

Tato potřeba by však neměla být — zejména při sociologickém přístupu — absolutizována. Jodl vystupuje proti opačné absolutizaci, když praví: „... nelze přeceňovat či absolutizovat pospolitostní stránku života lidí v podniku. Pospolitost je neobyčejně důležitá, protože integruje pracovníka do podniku a zbavuje jej pocitu cizoty. Jde však o typy této pospolitosti. Pospolitostní stránka života lidí v podniku musí být podřízena smyslu podniku, to znamená jeho úkolům a cílům.“³

Tyto věty považujeme za sukus Jodlova článku. S prvními dvěma zcela souhlasíme. Domníváme se však, že s kritikou absolutizace pospolitostní stránky ruku v ruce by měla jít kritika absolutizace formálně společností stránky. Tato kritika v článku chybí — a to nikoliv z vnějších, nýbrž ze zásadních důvodů. Závěrečná věta totiž výrazně svědčí o tom, že její autor jednoznačně podřizuje pospolitostní stránku života v podniku jeho formálně účelovému fungování. Z tohoto stanoviska samozřejmě žádná absolutizace formálně společností stránky nemůže být považována za nepřiznivou.

Pospolitostní stránka skupinových vztahů se utváří na základě svých vlastních zákonitostí. Příslušné vztahy probíhají nej-různějšími směry, pojí do neformálních

³ Tamtéž, str. 150.

uskupení a podskupin jak blízké spolupracovníky, tak i lidi, kteří jsou si pracovní vzdálení, jsou však spjatí těmi či jinými společnými zájmy a zálibami, přátelskými a kamarádkými svazky, nebo třeba i jen naprosto neuvědomovanou potřebou „být spolu“. Tyto vazby tvoří podhoubí kolektivních vztahů podnikového osazenstva, a tím ovšem významně ovlivňují fungování formální organizace podniku ve směru plnění výrobního úkolu. Mohou však tak působit hlavně proto, že jsou specifické svým spontánním a dobrovolným rázem a že tato jejich specifičnost je respektována, že nejsou reglementovány, že se nikdo nepokouší pospolitostní vztahy „plánovat“, určovat, jakými tyto vztahy nesmějí být a jakými naopak být musí.

Základní příčina současných nedostatků bývá někdy viděna v tom, že účast výrobců na řízení přesáhla meze své působnosti. K takovým jevům snad dochází právě v těch případech, kdy mistr nebo jiný nadřízený nemá vlastní linii a přizpůsobuje se zájmu většiny kolektivu. Na tom má ovšem vinu i on sám. Především však jde o to, že účast výrobců na řízení je u nás zatím roztržena do příliš velkého počtu organizačních forem. Jsou to formy provozované stranou (právo kontroly hospodářského vedení, uplatňované nejružnějšími stranickými orgány a schůzemi), odbory (výrobně masová činnost, opět prováděná různými výbory, komisemi a schůzemi), hospodářským vedením (technicko-ekonomické rady a konference, prověrky efektivnosti, komplexní rozbor), společné odbory a hospodářským vedením (výrobní porady, kolektivní smlouvy).

Do jisté míry předností této mnohotvárnosti může být to, že zachycuje různé nuance iniciativy a postojů různých skupin závodního osazenstva. Ale v případě její absolutizace, není-li jasně vyznačena vzájemná pravomoc, odpovědnost a dosah návrhů všech těchto složek v jedněch a těchže záležitostech, pak se přehnaná organizace mění v dezorganizaci a mlhavý zmatek. Potom sebelepší vedoucí musí být ve stavu permanentní nejistoty a i sama demokracie ve výrobě se utopí v byrokratické přemíře organizačních vazeb. Proto je tak neúčinnou. Její přebujelost je pouze vnější. Co do svého vnitřního obsahu je zde demokracie spíše nedostatkovou nežli nadbytečnou.

Jsou myslitelné různé modely socialistického podniku. Sotva však obстоjí ten model, ve kterém pospolitostní stránka bude zanedbána anebo chápána jen jako druhotná, nástrojová, podřízená, jakkoli manipulovatelná. Podnik, který by se řídil takovým modelem, by snad v prvních dnech běžel „hladce“, byla by to však jen zdánlivá prosperita, zakrývající nedýchatelnou atmosféru jeho vnitřních vztahů. Dříve nebo později by se začaly zaostřovat vnitřní rozpory v takovém podniku. Podle okolností by se manifestovaly v různých formách: osobními konflikty, spory mezi organizacemi v podniku působícími, fluktuacními tendencemi, růstem odcizenosti ve vztahu mezi člověkem a podnikem, úpadkem iniciativy, případně i způsoby ještě drastičtějšími.

V socialistickém podniku působí jak struktura formálně institucionálních vztahů, přímo podřízených výrobně účelové funkci podniku, tak i struktura neformálně pospolitostních vztahů, které aktivně ovlivňují tuto funkci, do určité míry mohou být i zpětně ovlivňovány formálně institucionálními vztahy, nepodřizují se však jednostranně ani těmto vztahům, ani výrobně účelové funkci podniku vůbec. Obě struktury se částečně doplňují, částečně se však pohybují ve vzájemném dialekticky rozporném napětí, které se časem vyrovnává, časem znovu zostruje. To je hlavní zdroj denních problémů podniku, základní podmínka jeho života. Rozpory mezi oběma strukturami mají mobilizující charakter, pokud je respektována každá z nich jakožto relativně samostatný komplex společenských vztahů. Pak mohou být průběžně a cílevědomě řešeny. Není-li tomu tak, je-li např. pohyb struktury neformálně pospolitostních vztahů reglementován, pak mohou tyto rozpory nabýt demobilizujícího charakteru, stát se tíživou překážkou rozvoje podniku, a tím i jeho účelového fungování.

Správný model socialistického podniku zahrnuje i souvislosti mezi strukturami formálně institucionálních a neformálně pospolitostních vztahů. Vyjadřuje tendenci k optimalizaci jejich vzájemných souvislostí, současně však počítá s jejich nevyhnutelnou rozporností a modeluje takové její řešení, aby si zachovávala svůj mobilizující charakter.