

Zaměstnanci, management a odbory*

Industriální vztahy v privatizovaných podnicích

JAN VLÁČIL**

Sociologický ústav AV ČR, Praha

Employees, Management and Trade Unions

Industrial Relations in Privatised Enterprises

Abstract: The article presents a „biography“ of 17 Czech firms (from the 44 investigated within the project „Large-Scale Privatisation: Social Conflict and Consensus“) and the resulting typology of the most frequently cited 1. causes of employees' present socio-economic situation, 2. workers' attitudes toward the company and its management, 3. relations between management and unionists. The socially „painless“ dismissals, the weakened position of TUs and hostilities between blue and white collar workers are discussed. The surprising absence of manifest labour conflicts (e.g. strikes) can be explained by societal stability and a high degree of mutual tolerance between employees and managers, the consensus reached resulting from the resignation of the former. Temporary social peace requires the formation of appropriate industrial relations.

Sociologický časopis, 1994, Vol. 30 (No. 3: 344-360)

Následující poznatky jsou shrnutím výsledků výzkumu „Velká privatizace: Sociální konflikt a konsensus“. Tento výzkum konceptuálně vycházel především z teorií 1. třídního konfliktu [Dahrendorf 1959], 2. sepětí konfliktu a konkurence [Park, Burges 1921], vlastnictví [Buhl 1976, Binns 1978] a konsensu [Hodges 1971], 3. sociálních funkcí konfliktu [Coser 1956], 4. kompetence, kontroly a komunikace [Krysmanski 1971], 5. zaměstnaneckých konfliktů [Euler 1973]. K interpretaci poznatků sloužily též teorie industriálních vztahů, spjaté zejména s problémy nové evropské situace [Ferner, Hyman 1992; Hoof, Slomp, Verrips 1993], současného kapitalismu [Goldthorpe 1984], organizační politiky [Sabel 1982; Lee, Lawrence 1985] a kontroly [Tannenbaum 1968], autority, participace [Brannen 1983] a industriální demokracie [Poole 1986].

V konfrontaci s převažujícím makrospolečenským přístupem ke zkoumání privatizace byla po výměně zkušeností se zahraničními sociology zvolena kvalitativní metoda případových studií. Výzkum byl koncipován v září 1991. Grantové prostředky na jeho realizaci byly uvolněny v září 1992, dokončen byl v prosinci 1993. Proveden byl v pěti regionech ČR na 44 vesměs průmyslových podnicích, vybraných na základě konzultací vzhledem ke konfliktním situacím, které v nich zpočátku nastávaly. Výběr vycházel z předpokladu, že zdrojem podnikových problémů není samotná privatizace.

*) Stať je jedním z výsledků realizace grantových projektů „Velká privatizace: Sociální konflikt a konsensus“ (AV ČR reg. č. 82852, 1992-93) a „Industriální vztahy a sociálně politické orientace zaměstnanců a podnikatelů“ (GA ČR, 403/93/1095, 1993-94).

**) Veškerou korespondenci zasílejte na adresu: PhDr. Jan Vlášil, CSc., Sociologický ústav AV ČR, Jilská 1, 110 00 Praha 1, tel. (02) 24 22 09 79, 93, 97, l. 242, fax (02) 24 22 02 78, e-mail indrel@earn.cvut.cz.

Tabulka 1. Zkoumaný soubor

č.	Firma	ZAM	RESP	DĚL	MISTR	THP	ODB	VED
1	Stroj 1	350	1	0	0	0	1	0
2	Hutní 1	500	2	0	0	0	2	0
3	Potr 1	85	2	0	0	0	2	0
4	Stroj 2	1150	1	0	0	0	1	0
5	Zprac 1	150	2	0	0	0	2	0
6	Zprac 2	140	1	0	0	0	1	0
7	Stroj 3	800	1	0	0	0	1	0
8	Text 1	300	2	0	0	0	2	0
9	Doprava 1	320	1	0	0	0	1	0
10	Doprava 2	350	2	0	0	0	2	0
11	Potr 2	145	1	0	0	0	1	0
12	Elektro 1	960	22	9	5	3	3	2
13	Stroj 4	400	4	0	0	0	4	0
14	Elektro 2	1500	?	0	1	1	2	2
15	Elektro 3	90	3	1	0	0	0	2
16	Elektro 4	260	2	0	0	0	2	0
17	Elektro 5	560	1	0	0	0	1	0
18	Auto 1	2880	3	0	0	0	3	0
19	Auto 2	650	18	6	3	4	1	4
20	Potr 3	170	12	11	0	1	0	0
21	Text 2	490	3	2	1	0	0	0
22	Zprac 3	340	3	1	0	2	0	0
23	Elektro 6	1800	10	3	0	7	0	0
24	Elektro 7	80	2	0	0	0	0	2
25	Stroj 5	1270	3	2	0	0	1	0
26	Optik	2100	7	1	0	3	2	1
27	Stroj 6	800	2	0	0	0	2	0
28	Hutní 2	26500	15	0	0	0	15	0
29	Hutní 3	19600	3	0	0	0	3	0
30	Hutní 4	4600	10	6	1	0	3	0
31	Auto 3	16000	3	0	0	0	3	0
32	Auto 4	2000	30	10	3	8	2	7
33	Kůžce	8300	8	2	1	0	2	3
34	Stroj 7	660	8	2	1	1	1	3
35	Stroj 8	3700	9	2	2	3	2	0
36	Potr 4	1600	10	5	0	0	2	3
37	Elektro 8	800	17	9	2	1	1	4
38	Elektro 9	2000	6	0	0	6	0	0
39	Potr 5	9000	5	1	0	0	3	1
40	Stroj 9	35000	7	0	0	0	6	4
41	Stav 1	600	1	0	0	0	0	1
42	Stav 2	300	1	0	0	0	0	1
43	Stav 3	700	8	3	0	0	1	4
44	Stav 4	200	4	2	0	0	1	1
celkem			265	78	20	40	82	45

Neusiloval o reprezentativnost, věnoval však pozornost též firmám úspěšným. Řešitelé uskutečnili polostrukturované rozhovory s 265 většinou náhodně získanými respondenty

z řad dělníků a mistrů, technickohospodářských pracovníků, odborových funkcionářů a manažerů (viz tabulku 1 s orientačními počty zaměstnanců v době šetření).

Situace podniků a zaměstnanců

Většina zkoumaných podniků se potýká s problémy ztráty dřívějších odbytišť, nedobytnosti vlastních pohledávek a nemožnosti investic do „muzeálního“ výrobního zařízení. Insolventnost odběratelů zakládá začarovaný kruh zadluženosti, v němž zisk kryje pouze úroky z úvěrů. Manažerská nezkušenost omezuje marketing na ideové návrhy bez realizačního dotažení a facilitace zisku. Zaměstnanci vesměs kritizují nepřípravenost managementu na tržní změny, ale nejsou si jisti, zda by jeho výměna nežádoucí situaci podniku vyřešila. „Neříkám, že by ve vedení nemohl být někdo lepší, ale najděte mi ho.“ Při „zeštíhlování“ osazenstva prosazovaly i odbory propouštění přebytných pracovníků ve prospěch zachování zaměstnanosti ostatních. Řídily se samozřejmě též ohledy na pokud možno „bezbolestný“ sociální dopad. K závažnějším meziosobním konfliktům s odcházejícími překvapivě nedocházelo. Trvající přezaměstnanost by měla být řešena dalším spontánním úbytkem či „řízenou přirozenou fluktuací“. Souběžně však nastal odliv „labilnějších“ kvalifikovaných pracovníků, kteří vzhledem k nejistým perspektivám podniku změnili zaměstnavatele z vlastní iniciativy. Ani atraktivnější nabídky nepomohly potom personálně zajistit některé provozy. Intraorganizační adaptace struktury a chování podniků (s výjimkou Text 2, Stroj 7) se omezila na decentralizaci, při níž však divizím nebyla poskytnuta skutečná subjektivita (s výjimkou Auto 4, Stroj 8). Generální ředitelství nadále přerozděluje neúspěšným jednotkám zisk. Zbavují se odpovědnosti (Elektro 1) a zvyšují závislost osamostatňovaných složek (Kůže). Tradiční redistribuce vyvolává konflikty uvnitř managementu i mezi osazenstvy divizí. Administrativní aparát a režijní náklady narůstají, komplikuje se přenos informací a koordinace. Pokus o jakousi srovnávací „biografii“ zkoumaných podniků umožňuje v probíhajících změnách rozlišit některé jejich typy (tabulka 2).

Příkladem původně ohroženého podniku je Elektro 1, vyrábějící komunikační techniku a dlouhodobě orientovaný i odkázaný na odbyt v bývalém SSSR. Způsob práce se nezměnil za posledních 50 let („veškerou mechanizaci představuje šroubovák a pájka“), k významným výrobním inovacím nedošlo za 10 let. Kvalita práce byla dobrá, při náročnějších technologických požadavcích případných jiných odběratelů ani vzhledem k rovnocenné zahraniční spolupráci však podniku nedostačuje technické vybavení. Počet pracovníků se snížil oproti minulosti téměř o polovinu. Nespokojenost stávajících zaměstnanců vyplývala nadále z podnikové situace a platových podmínek. Ostentativně je nezajímala solventnost podniku, neboť realizace zisku je podle jejich názoru úkolem vedení stejně jako zajištění přiměřené mzdy za odvedený výkon bez ohledu na odbytové potíže. Konflikt byl násoben nepotvrzenými obavami vedení ze zaměstaneckého zneužívání relativních sociálních jistot, poskytovaných kolektivní smlouvou, obavami řadových pracovníků z důsledků dříve hojně kritiky vedení a konečně obavami obou stran z možnosti zrušení celé výroby, např. pronájmem podniku jako skladiště, budoucími majiteli.

Zatímco vrcholový management kritizuje postup privatizace, zaměstnanci kritizují především jej. Po vzniku divizí je se svým laxním a byrokratickým přístupem mnohými považován za přebytný. U zvláště nespokojených pracovníků se objevuje kritické

Tabulka 2. Typy podniků a hlavní uváděné příčiny jejich situace

likvidovaný	Elektro 7	zastaralá produkce, špatný marketing pro inovovanou výrobu
	Elektro 6	neschopnost reorientace po útlumu výroby
ohrožený	Stroj 4	ztráta odbytových kontaktů
	Text 2	ztráta trhů, konkurence
	Kůže	finanční problémy, nedokončená reorganizace
zaostávající	Auto 1	přerušeni vývoje jednáním se zahraničním partnerem
	Elektro 2	bývalý garant odbytu = garant zaostávání
revitalizovaný změnou vnějších podmínek	Elektro 1	obnovení zahraničního odbytiště a vojenských zakázek
	Optik	obnovení vojenských zakázek
revitalizovaný managementem	Auto 2	zajištění patentovaného odbytu
trvale úspěšný	Stroj 8	předstih v zahraniční kooperaci, tradiční prestiž
joint-venture nefungující	Stroj 6	neplnění dohody zahraničním partnerem
úspěšný	Auto 4	kvalifikovaný personál, obchodní kontakty
zahraniční	Potr 3	nevhodné pracovní podmínky a chování zahraničního managementu vůči zaměstnancům

srovnávání jeho postupu s vládou („oběma chybí koncepce“). Chová se jako poslanci: V kritické situaci si údajně odsouhlasil smluvní platy a prémie ve výši téměř ročního platu dělníka. Vedoucí pracovníci naopak tvrdí, že se prémie nyní vzdali. Dělníky uráží nynější převážně montážní náplň práce. Management dle nich nepotřebuje momentálně nezaplacenou kvalifikovanou práci, ale nechce narušovat mezilidské vztahy. Ty jsou překvapivě dobré, zejména však proto, že „všichni jsme na jedné lodi“ a „nikdo nevyčuhuje“. Dle jiných názorů podnik dále nepropouští, protože nemá na odstupné a je pro něj výhodnější udržovat místa s nízkými platy, dokud lidé neodejdou bez finančních nároků sami. Zaměstnanci se cítí přebyteční a ztráta dřívějších jistot je výrazně demotivuje. Prožívané situaci odpovídají i postoje vůči privatizaci („podvod, fraška“). Vedení se neoprávněně chová jako suverénní vlastník („dělá si, co chce“) a faktického bezvládní využívá k nastolení jakési podnikové „minitality“. To vše vyvolává deziluzi, apatii a rezignaci. Počátkem letošního roku se však situace podniku radikálně zlepšila získáním zakázky na spotřební elektroniku pro Rusko, kompletovanou z komponent dvou zahraničních výrobců. Znovu je zajištěn odbyt vojenské spojové techniky.

Změna vnějších podmínek revitalizovala též Optik, ze 70 % specializovaný na výrobu vojenských zařízení. V období konverze bylo za cenu ztráty finální výroby nutno přejít na montáž komponent pro zahraniční firmy. Zbývající vlastní produkce byla z vojenského hlediska špičková, ale způsob práce („děláme pomaly a betálně“) nebyl dostatečně efektivní při civilní výrobě. Řada nesnadno nahraditelných zaměstnanců odešla bez jakéhokoli zastání nebo odstupného a možnosti uplatnění úzké specializace v okolí. Při následných zakázkách potom „nebyli lidi na rozjetí výroby“. V roce 1991 vyjádřilo osazenstvo hromadnou nespokojenost s ředitelem, představenstvo jej však ve

funkci potvrdilo. Nyní se názory zmírnily: Vedení má těžký úkol, ale mohlo by dělat více. Špatné mezilidské vztahy vyvolávaly znechucení. Tyto problémy pomohl podniku zčásti vyřešit opětný návrat ke zbrojní výrobě.

Příkladem průběhu a výsledků jednání se zahraničním partnerem, bohužel též typickým, může být znovu Elektro 1. Nejvážnější uchazeč chtěl nejprve zaměstnat jen 200 z tehdejších 1600 zaměstnanců. Atraktivní zahraniční stáže pro vývojové a řídicí pracovníky mu sloužily, jak se později ukázalo, především k pololegálnímu získávání důvěrných výrobních a obchodních informací. Nezkušenost našeho managementu se projevila též neznalostí metod konkurence. Dle předběžné smlouvy nemohla být vedena jednání s dalšími firmami. Zájemce dohodu neúměrně odkládal, odmítal různé cenové odhady, poukazoval na nesolidní přístup našich ministerstev a jako záminku k ukončení jednání využil nejasnosti ohledně ekologické zodpovědnosti za dřívější provoz. Obdobně postupoval i vůči dalším našim podnikům.. Obvykle v nich nezískal účast, ale přetáhl jejich nejschopnější pracovníky do vlastní nově založené filiálky. Přestože se uvedeného jednání účastnili i zástupci odborů, vyústilo zklamání zaměstnanců z tohoto „podrazu“ v zásadní pochybnosti o schopnostech managementu a nepotvrditelné podezření z přímé sabotážní činnosti některých jeho členů („náš náměstek nás prodal“).

Podobnou zkušenost učinil i podnik Auto 1. Jednání s prvním zahraničním partnerem pozastavilo vývoj jeho vlastního nákladního vozu a vyčlenilo z něj další letecký výzkum. Po rovněž protahovaném odstoupení od spolupráce ukázala vzájemná výměna informací obou zúčastněných odborových organizací, že tato nabídka sloužila především jako prostředek nátlaku na zaměstnance v cizím závodě. Pracovníky, kteří přitom svoji firmu neopustili, „baví práce a ne úvahy o tom, že jinde by dostali více“. Pokud by se přešlo na týmovou výrobu, následovala by dle jejich názoru dequalifikace jednotlivých dělníků. „Management nic vyloženě nekazí, ale mohl by být lepší.“

Podniku Stroj 6, orientovanému na jemnou mechaniku, se sice na rozdíl od předchozích podařilo uzavřít joint-venture, zahraniční partner však dodal pouze nekvalitní strojní zařízení, neposkytl žádné další investice a nedodržel sliby zaručující nové trhy. Mzdy, převedené z tarifních na smluvní, se sice zvýšily, ale zůstávají stále pod průměrnou úrovní regionu. Zahraniční partner přesto přesouvá výrobu do zemí s ještě levnější pracovní silou, popř. technikou. Jeho přístup vyvolal značné zklamání („jsme tam, kde jsme byli bez Evropy“), obavy, že se nakonec projeví jako konkurence, usilující o likvidaci české firmy („už jim nikdo nevěří ani slovo“), a výslednou apatii osazenstva. Rovněž v dalších podnicích je rozšířen názor, že cizí zájemce se snaží především hodnotově diskvalifikovat a pod cenou koupit firmu nebo její podíly, získat její trhy, kontrolovat nebo likvidovat českou konkurenci, potlačit technický vývoj, získat informace a odborníky nebo alespoň převést finální výrobu na pouhou montáž cizích komponent.

Obdobně jako Auto 1 technologicky zaostává i Elektro 2, který měl dříve monopol na výrobu komunikační techniky. Jeho velká výzkumná základna vyvinula vlastní systém 4. generace, který však nebyl odzkoušen („revoluce přišla brzo“) a následně ani realizován. Pro hard- a softwarové nadšence byla ztráta podnikových perspektiv závažnějším důvodem odchodu než plat. Neformální vztahy přestávají fungovat, nicméně „problémy v mimopracovní oblasti jsou větší než v zaměstnání.“ Dosavadní výrobky vyhovují podmínkám ruského odběratele, který výjimečně nadále platí pohledávky, avšak není již přesně identifikovatelný. Technické anomálie těchto výrobků nejsou použitelné pro jiné sítě. Produktová diverzifikace a zamýšlená přeměna podniku na

obchodně výrobní firmu by předpokládala doladění kvalifikačních nároků. Chybějící technici jsou „náborováni“ ve východních zemích. Dlouhodobý je nedostatek pracovníků v hygienicky a kosmeticky rizikové předvýrobě. Nekvalifikovaní pracovníci nejsou ochotni měnit náplň a rytmus práce. Při nedostatečném marketingu hrozí přechod na výrobu telekomunikační „bižuterie“.

Stroj 4, vyrábějící kancelářskou mechaniku, se po osamostatnění značné části provozu proměnil ve zbytkový a restitučními nároky ohrožený podnik. Došlo ke ztrátě zahraničních, dříve centrálně zajišťovaných kontaktů. Mistři i mechanici jsou nuceni sami si zajišťovat zakázky. Podnik může nadále zaplňovat tržní mezery, ale nikoli již v rozsahu, který by si vzhledem ke své tradici „zasloužil“. Aby se prý situace nemusela projednávat ve vládě, byl stav uměle snížen z 1 800 původních na 400 pracovníků. 30 % pracovníků odešlo pod tlakem rizika, že je „hodí přes palubu“. Zůstává skupina lidí bez jiných šancí, pro něž ovšem „situace není tak růžová, aby stálo za to se bát“. Firma se totiž nechová tržně ani vůči svým zaměstnancům. Ti vzhledem k postrádané „fair play“ většinou rezignovali. Management podle nich nevyvíjel přílišnou snahu pozvednout podnik a neuměl ani nechtěl zajistit jeho prosperitu, neboť jeho členové při svých zájmových kontaktech s konkurencí „seděli na dvou židlích“. Jejich privatizační aktivity byly krátce před šetřením označeny v tisku jako „podvod století“.

Ze Stroj 5, vyrábějícího čerpadla, musela odejít téměř polovina pracovníků, kteří se však vzhledem k nízké regionální nezaměstnanosti uplatnili jinde. 50 odborníků včetně všech ekonomických vedoucích přešlo k soukromé firmě, založené náměstkem. Privatizační projekt vyvolal v roce 1992 stávkovou pohotovost s cílem upozornit na krizovou situaci podniku a nevhodné vystupování managementu. Druhým hlavním důvodem nespokojenosti je špatný tarifní systém a zdravotně závadné prostředí. Ti, kteří odešli jinam, však na ně vzpomínají ještě jako na relativně dobré. Ti, kteří zůstali, se pokoušejí věřit, že se podnik udrží. Nedůvěřují ale vedení („snaží se, ale skutek utek“), stěžují si na nedostatek informací, nastolení vyšších požadavků bez zavedení jednoznačnějšího režimu, úpadek pracovní motivace a morálky. Po trojnásobné změně ředitele jsou apatičtí („jedno, kdo to bude, jen ať se něco už děje“). Dlouhodobá existenční nejistota se projevuje v minimalistických očekáváních: „Stačí, dokud je na výplatu.“ Pouze nový majitel s jasným programem může obnovit jejich důvěru v privatizaci a budoucí prosperitu podniku.

Text 2, vyrábějící konfekci, ztratil zejména trhy bývalé Jugoslávie. Nynější vývoz do západních zemí je ohrožován konkurencí nově a často se zahraniční pomocí zakládaných menších českých firem. Sporná kvalita finálních výrobků nezávisí na lidech, ale především na nevyhovujících strojích. K jinde obvyklému osamostatnění od mateřského podniku nedošlo, neboť by vzhledem k nespolehlivosti našich dodavatelů a z ní vyplývající nezbytnosti přesouvání výroby mezi závody nepřineslo žádné výhody. Zachován však zůstal spolu s tím i starý, nediferencující a nemotivující systém odměňování. Ve Stroj 7, vyrábějícím obráběcí stroje, se změnilo pouze označení nižších jednotek. Pracovníci mají pocit, že podnik vybudovali a posléze neměli možnost nebo se nestačili přizpůsobit novým vnějším podmínkám. Za posledních 10 let se zde nic nezměnilo. Nevědí, zda někdo z vedení nese za situaci vinu („nenahlédnete do nikoho“). „Odbytový vedoucí namísto aby venku sháněl zakázky, sedí tady.“ Při nárazovosti práce roste psychická zátěž. Osazenstvo očekává, že nový majitel bude mít zajištěné zakázky, když „jde do privatizace“. Takový vlastník ani popř. nový management ale nedokáže dostatečně brzy znovuobnovit loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

Zprac 3, vyrábějící obaly, si pořídil nové zařízení v původní hodnotě celého závodu. Má ale potíže s platební neschopností zákazníků, vázaných zejména na sezónní aktivity. Podnik usiluje o certifikaci, která by potvrdila též standard přesnějšího stanovení hierarchie a pravomocí. Anonymitu produkce nahradil důraz na osobní odpovědnost, přechod na časovou mzdu při nedostatku zakázek vedl ke zpomalení tempa práce. Po zrušení podnikového učiliště chybí kvalifikovaní pracovníci. Náhradní školení zaměstnanců by měla zvýšit alespoň jejich vědomí sounáležitosti s podnikem. Pracovníci ale srovnávají výrobní investice s naprosto nedostatečným sociálním zázemím („noční směny jedí u strojů“). Přestože platy jsou oficiálně tajné, vzájemná závist je vyšší než dříve. Vedení ztrácí svoji autoritu, protože údajně zaměstnává na vyšších funkcích své známé bez odpovídající praxe, „neumí se poradit“ ani jednat s lidmi.

V podniku Kůže umožňují sice přežívající prvky centralizace finanční manévrování, nadále však trvá situace, v níž „běháme s náloží, ale zápalná šňůra stále hoří“. Kvalitně funguje personalistika, hájící souběžně zájmy firmy i zaměstnanců. Hlavní důraz je kladen na vytváření kvalifikačních rezerv a zároveň uklidňující snižování míry okamžité zastupitelnosti. Pocity zaměstnanců se posunují do sebekritičtější polohy: „Lidé spadli do nových poměrů a nedovedou se přizpůsobit.“ Řada kvalifikovaných zaměstnanců odešla preventivně z politických důvodů. Údajně tomu tak bylo pod sociálním nátlakem ze strany odborů. Nyní se mnozí z nich vracejí od soukromých firem zpět.

Typickým příkladem podniku, který v privatizaci „prohrál“, je Elektro 7, zabezpečující v minulosti výlučnou výrobu výpočetní techniky v rámci RVHP. Kromě této technologicky zcela zastaralé produkce nabízel též špičkové systémy pro vojenské a dopravní účely. Po převedení progresivní složky výroby soukromé firmě hledal management náhradní program v produkci počítačově řízené zdravotnické a potravinářské techniky. Rychlé zvládnutí netradiční výroby však bylo následně znehodnoceno nesprávným odhadem tržní situace. Insolvence odběratelů přivedla firmu do platební neschopnosti. Po opakovaném vrácení privatizačního projektu a neúspěšných dražbách bylo rozhodnuto o likvidaci podniku. Při pomyslné zakázce nicméně „stačilo postavit lidi ke strojům a mohlo se dělat“. Nastalo zklamání ze staronového, do roku 1968 velmi úspěšného ředitele („po 20 letech už není, čím býval“). Pracovníci chápali situaci nejprve jako důsledek neschopnosti vedení, později spíše jako cenu zaplacenou za dřívější výsadní postavení podniku. Někteří se vzhledem ke kvalifikaci, získané u mateřské firmy, úspěšně uplatnili v oboru. Část z těch, kteří naopak odešli do oblastí soukromého podnikání a nízko kvalifikovaných služeb, již mezitím změnila až tři zaměstnavatele. Pro většinu z nich představoval odchod z pracovního prostředí a sociálního zázemí, na něž byli zvyklí, osobní tragédii, prožívanou až dodatečně.

Stejný osud postihl i Elektro 6, vyrábějící opto-elektrická zařízení. Některé jeho programy byly utlumeny, pro jiné byli centrálním rozhodnutím zrušeni odběratelé a pro zbytek nakonec nebyli subdodavatelé, ve shodné řetězové reakci, schopni nadále zajišťovat potřebné komponenty. Podnik nebyl ale zároveň připraven na skok ve světové technologii, neměl kapitálové možnosti výrobní reorientace a zřejmě právě proto nezískal ani původního zahraničního zájemce. Management byl „přistižen v nedbalkách“, nebyl schopen koncepčně se přeorientovat, „pokračoval ve starých kolejích“. Jeho privatizační projekt nebyl přijat. Dlouho konejšil osazenstvo vlastní nadějí, že podnik zachrání takový zájemce nebo ministerstvo, a nakonec „se bál vyjít mezi lidi“. Mnoho bývalých pracovníků se muselo spokojit s méně kvalifikovaným zaměstnáním. Jejich odchod měl

silnou emocionální stránku („všichni jsme to obřečeli“). Zkušenost likvidace se projevila v názorech, že privatizace je jen „povolené veřejné rozkrádání“ podnikového majetku.

Příkladem úspěšného joint-venture je Auto 4, s majoritním podílem zahraničního kapitálu a při důsledné decentralizaci vyrábějící pneumatiky. Oproti původním obavám zejména starší generace dělníků nekoupil zahraniční partner firmu „za babku“ a nezavřel ji. Naopak zajistil nové strojní zařízení a převádí výrobu sem. Zdůrazňuje svůj podmíněný a nátlakový zájem o naši levnou práci. Mzdový nárůst byl ale provázen relativním poklesem výkonu. Pracovníci očekávali, že zahraniční partner „udělá pořádek“. „Nevím, zda bychom byli schopni zvednout morálku bez cizí kurately.“ Osazenstvo nicméně dospělo k názoru, že „k meritokratismu směřujeme jen ze strany výkonů, nikoli jejich ocenění“. Zatímco jedni reagují na sociální jistoty průměrnou prací, jiní zklamání odcházejí. Srovnatelný podnik je dle mnohých stejně úspěšný bez zahraniční pomoci. Privatizace byla prý výhodná jen pro druhou stranu, která si své problémy řeší „přes nás“, je „pyšná na to, že u nich jde všechno a u nás nic“ a považuje nás za „neschopné křováky“. Se zahraničním spoluvlastníkem by se však dle jiných názorů jednalo snadněji než s českou částí vedení, které často neplní své sliby a „ví, že tady dlouho nebude“. „Nedělají to Němci, spíš ti naši managementi, kteří se chtějí nějak zavděčit.“

Příkladem podniku vlastněného výhradně zahraničním kapitálem je Potr 3, vyrábějící zmražené polotovary. Nový majitel přijal dříve propuštěné zaměstnance zpět. Zavedl novou výrobní linku, která je sice lepší než dřívější česká, ale příznačně nemá parametry mateřského podniku. Dle názoru zaměstnanců „tyto nákupy někdo dobře zprostředkoval“. Zásadně se změnil systém řízení, na naše podmínky nezvykle přesně jsou vymezeny pravomoci, zvýšily se nároky na zodpovědnost. Nově zavedený bodový systém hodnocení pracovního výkonu se však zčásti proměnil v „papírovou válku“. Přísné dodržování přestávek tento výkon nijak nezvyšuje a zaměstnance irituje. Práce přibýlo dle jejich odhadů o 70 %, platy se zvýšily v průměru o 25 resp. o 20 až výjimečně 60 % v závislosti na směnách. Při zvýšených pracovních požadavcích nejsou ve srovnání s českými podniky tyto platy nijak nadprůměrné. Teoreticky by jich při stejném výkonu bylo možné dosáhnout i jinde. Řadová pracovníci mají obavy ze zahraniční konkurence i ze ztráty zaměstnání v důsledku kritiky nadřazených nebo pracovních podmínek. Tyto podmínky jsou horší než na staré lince státního podniku. Tlaky osazenstva na jejich zlepšení jsou údajně neprosaditelné vzhledem k prostorovým omezením, technologickým postupům a hygienickým normám výroby. Výsledky spojení ne zcela vyhovující techniky s naší levnou pracovní silou přinášejí všeobecné zklamání („od zahraničního kapitálu jsme čekali více“). Zahraniční dodavatel, akciově propojený s majitelem podniku, svaluje stejně jako management („problémy si nepřipouští“) technické potíže na české osazenstvo („Černý Petr zůstane na nás“). Hlavním zdrojem nespokojenosti je chování zahraničních, z jiného sociokulturního prostředí a s jinými předsudky přicházejících vedoucích („jednají s námi, jako bychom byli černoši, opice“). S cizími odborníky se příznačně „nelze sejít zrakem“. Pracovníci pochopili zpřísnění hygienických a disciplinárních opatření, nezvyklá neosobnost organizačních norem však vyvolává napětí v sociálním i psychologickém smyslu. Úkolová mzda by motivovala více než nynější nediferencující stabilní plat. Možnost diskuse o pracovních otázkách nicméně umožňuje částečnou participaci, upevnění organizační struktury a vědomí sounáležitosti s podnikem. Tato zkušenost je poněkud v rozporu se sdělovaným pocitem rostoucího individualismu a odcizení.

Příkladem ryze českého podniku s ofenzívním managementem je Auto 2, vyrábějící elektropříslušenství. Vývozní kooperace se západními partnery se zvýšila a odbytová orientace rozšířila na dálněvýchodní Asii. Výroba se zdvojnásobila a přiblížila tak objemu před rokem 1990, zahraniční odbyt vzrostl na pětinasobek. Mzdy se od počátku roku 1993 zvýšily o 50 %, jsou na úrovni soukromých firem a nejlepší ze srovnatelných podniků regionu. Nynější ředitel je autorem evropského patentu, zajišťujícího nosný program, dlouhodobý odbyt, zvýšení sériové výroby i vyšší kusový zisk. S jeho záměrem odkoupit nadpoloviční většinu akcií souhlasilo v podnikovém referendu 65 % zaměstnanců, což svědčí též o jejich celkovém vztahu k managementu. Mnozí zaměstnanci odešli zřejmě jen proto, aby okamžitě získali odstupné. U zbývajících sice vzrostla obava kritizovat vedení, nicméně se objevily vyšší nároky na zdokonalení systému odměňování a kritérií hierarchického vzestupu. Dříve podhodnocení techničtí pracovníci si platově polepšili více než dělníci, což jim tito vyčítají. Prosperita podniku je však nadále založena zejména na výzkumu a vývoji. Došlo k jinde neobvyklému omlazení a zvýšení kvalifikace osazenstva. Nalézt přebytečné technickohospodářské pracovníky zde prý nelze. Vzhledem k dosavadní nemožnosti disponovat majetkem („socialistický podnik v kapitalistických podmínkách“) je nejistota managementu vyšší než u osazenstva. Násobí ji obavy z podezřelého zájmu zahraničního uchazeče o spolupráci, která by podnik mohla zbavit odbytového teritoria, dostat do područí „vykořisťovatelského“ vztahu a konečně jako nežádoucí konkurenci likvidovat.

Příkladem podniku od počátku úspěšného, naštěstí též typickým, je Stroj 8, zaměřený na přesné strojírenství. Kooperace se zahraničním partnerem, navázaná již před rokem 1989, pomohla překonat krátkodobé odbytové potíže. Budovány jsou rovněž kontakty na asijské trhy. Od nástupu nového vedení se vývoz do vyspělých zemí zvýšil desetkrát. K racionalizaci výroby došlo bez významnějšího snížení zaměstnanosti. Podniku chybí pracovníci specializovaných profesí, zaměstnaní v jiných strojírenských firmách regionu a mobilně omezení problémy dopravy. Sponzoruje učňovské školství, což je nyní výjimkou. Ani rozsáhlá důsledná restrukturalizace výrazněji nezměnila rozsah autonomie a kontroly řadových pracovníků a jejich meziosobní vztahy. „Nemáme co zlepšit“, ale „je na nás vyžadováno“, popř. „sami chceme dosáhnout“ zvýšení pracovního výkonu. Osazenstvo očekávalo lepší organizaci práce a vyšší úbytek, nikoli jen vnitropodnikové přemísťování režijních pracovníků. Do důvodů reorganizace „nevidí“. Management dle obecného minimalistického názoru funguje celkem dobře, neboť „výplaty dostáváme“. Nárůst platů vcelku odpovídá zvýšení pracovního výkonu. Řadové pracovníky a nižší vedoucí však „duší“ staré normativy a způsoby výkaznictví („na 1 hod. musíme psát 80 min.“). Na rozdíl od podniků, kde při značném překrývání funkcí shánějí zakázky i řadoví pracovníci, je zde „trading“ v kompetenci vedoucích středisek. Na rozdíl od situace ve Zprac 3 se obavy managementu i odborů ze zpomalení práce při časové mzdě nepotvrdily a její zavedení vedlo naopak ke zvýšení produktivity. Výkonová motivace zde zřejmě nebyla omezována existenční nejistotou. Situaci podniku odpovídá i celkově vyšší spokojenost zaměstnanců, od nichž se také očekává, že podnik budou jako úspěšný sami prezentovat.

Management, odbory, hostility

Postavení odborových organizací ve zkoumaných podnicích vyplývá z obecných tendencí zpochybňování jejich úlohy. Názory, že odbory při současné pravomoci nebo

schopnosti spolurozhodovat nijak neovlivňují postavení zaměstnanců, neposkytují jim žádné výhody, jsou „pozůstatkem socialismu“ a „brzdou ekonomiky“, jsou značně rozšířené. Odlišnost členů vyplývá též z jejich mobility a povinnosti odborů hájit v podniku i zájmy nečlenů. V bývalých státních podnicích nicméně neklesá organizovanost pod 80 %. Ideálem odborových funkcionářů již přestává být 100 % a je navrhována spíše 50-60 % organizovanost spjatá s vyšší akceschopností. Typům zjištěných postojů osazenstva k podniku (despekt, identifikace – tabulka 3) a jeho managementu (pochybnosti, nedůvěra, zklamání – tabulka 4) zhruba odpovídají i typy vztahů odborových organizací k vedení (tabulka 5).

Tabulka 3. Typy postojů osazenstva k podniku a jejich hlavní uváděné příčiny

despekt	Elektro 1	nejisté perspektivy, insolventnost, nízké platy
	Auto 1	nejisté perspektivy
	Elektro 2	nejisté perspektivy
	Stroj 4	netržní chování vůči zaměstnancům
kritická identifikace	Stroj 7	nepřízpůsobení podniku novým podmínkám
	Kůžce	nepřízpůsobení zaměstnanců novým podmínkám
	Elektro 6	likvidace
	Stroj 6	obavy ze zahraničního partnera
	Potr 3	pracovní podmínky
	Auto 2	požadavek zlepšení systému odměňování
prestižní identifikace	Stroj 8	úspěšnost

V Elektro 1 si odbory získaly právo kontroly v důsledku, nebo jinak hodnoceno, za cenu zásadní podpory poskytované managementu. Zaměstnanci je proto považují za kompromisní až vyloženě loajální, zaměřující úzkou spolupráci s ústupky vedení. Odboroví funkcionáři si nicméně stěžují na nedostatečnou komunikaci s managementem a izolovanost („cítíme se jako soukromá divize“). Dlouhodobě pěstovaná nedůvěra vůči vstřícnému postupu vedení („co je to za budou“) je zčásti překonávána vzájemným respektem zájmů a snahou o udržení sociálního smíru („nezaseknout se, zkusit dále vyjednávat“). Konflikt a případná potřeba arbitráže jsou oboustranně očekávány při uzavírání nové kolektivní smlouvy. Nižší odboroví funkcionáři mají z konfliktních situací osobní obavy již nyní.

V Auto 2 je nezvykle vysoká 94 % organizovanost. Silná je však i kritika odborů ze strany vlastních členů. Ti hledají odborářskou podporu zejména při osobních problémech. Zatímco funkcionáři považují informovanost osazenstva o plánech vedení za dostatečnou, řadoví pracovníci s tímto hodnocením nesouhlasí. Dle jejich názorů odbory „nic nezmohou“, samy od sebe se stáhly a omezily jen na otázky dílčích sociálních výhod. Rovněž zaměstnanci Stroj 8 soudí, že jako sociálně politickou záštitu „odbory není moc vidět“. Osazenstvu není známo, co odbory vybojovaly, rozšířený je však názor, že dřívější „výdobytky“ byly opuštěny příliš rychle a bude trvat dlouho, než se je podaří získat zpět.

Tabulka 4. Typy postojů osazenstva k managementu a jejich hlavní uváděné příčiny

skepse nedůvěra	Elektro 1	bezkonceptnost, „minitotalita“
	Zprac 3	nepotismus
	Optik	nespokojenost s ředitelem
	Stroj 3	privatizační projekt, chování vedoucích (stávková pohotovost)
zklamání	Stroj 4	konflikt zájmů vedoucích, privatizační „podvod“
	Elektro 7	staronový ředitel, ztráta výsadního postavení, likvidace
	Elektro 6	optimistické informace z vedení, emocionálně prožívaná likvidace, následná dequalifikace a kritika privatizace
	Stroj 6	zahraniční partner jako konkurence
ambivalence	Auto 4	meritokratismus bez ocenění, výhodnost privatizace jen pro zahraničního partnera
	Potr 3	platy versus chování zahraničního managementu
	Auto 2	obava kritizovat management versus vyšší nároky na něj
	Stroj 8	minimalistické versus vysoké nároky na management

V Elektro 2 jsou dlouhodobé kontakty odborových funkcionářů a managementu využívány k pozitivnímu vzájemnému ovlivňování. Dle názoru ostatních zaměstnanců „odbory spíše nahrávají vedení“. Výsledkem je nicméně vysoká informovanost osazenstva, nepřímá participace, důvěra ve vedení a racionalizace struktury a činnosti odborové organizace. Ve Stroj 8 jsou odbory považovány za potřebnější spíše managementem než dělníky. Po roce 1990 byly „jazyčkem na vahách“ podnikového dění. Jednoznačně podporují snížení organizovanosti a zajištění zaměstnání a vyšších platů nikoli všem, ale jen pro podnik nezbytným pracovníkům. Zvyšování mezd je také považováno za důležitější než poskytování bývalých sociálních výhod. Vedení dostává od odborů signály o problémech. Tak se např. ukázalo, že taktika plošného propouštění byla důsledkem neinformovanosti personálního útvaru. Odbory vystupují také jako „moderátor“, vysvětlující politiku managementu, a „školi“, zejména o zákoníku práce, rovněž vedoucí dceřinných a pronajatých podniků. Snaží se uspokojit zájem zaměstnanců o informace, ti však připouštějí, že „možná ani nevíme, co odbory vybojovaly“.

V Auto 1 měly odbory znepokojující informace o záměrech zahraničního zájemce, ale nechtěly jednání narušit. To je nyní zdrojem jejich kritiky i sebekritiky. Členové jsou aktivní v následné diskusi a zpochybňování, ale pasivní v podnětech a akci („když jsme si vás zvolili, tak se starejte“). Neorganizovaní se „vezou, ale někdo to musí táhnout“. Managementu, který si nepřipravuje nástupce, vyčítají odbory image nepostradatelnosti i to, že neudržel schopné zaměstnance. Uvažují proto o vlastní databance perspektivních pracovníků. Management vcelku vychází odborářským iniciativám vstříc, i když někteří jeho členové jejich význam plně nechápou. V Auto 4 převládlo oproti původnímu odborářskému projektu, odmítajícímu účast zahraničního kapitálu, přesvědčení o výhodnosti joint-venture, přinejmenším pro částečné převzetí zahraničních vzorů

kolektivní dohody. Odbory nyní útočí na vedení, aby plnilo své povinnosti, např. při slíbené redukci administrativy. Při zjištěném konfliktu zájmů prosadily odchod jednoho z ředitelů. Vedení se „kryje“ informováním osazenstva, to má však pocit jeho nedostatečnosti. Zahraniční partner, který se „diví, jak jsme si dokázali odbory rozbít“, od nich očekává zajištění klidu, náš management podporu proti cizímu vedení. Dle názoru zaměstnanců odbory v konkrétních případech pomáhají (i tam, kde si je „pletou s kojnou“), ale celkově jsou „trpěny do počtu“. V Potr 3 je v protikladu k rozšířené představě, že cizí investoři „nemají odbory ve svých firmách rádi“, organizovanost rovněž vysoká. Schopnost domluvit se s managementem směřuje k optimální kolektivní dohodě. Její nezbytnost je ovšem zakotvena již v původní kupní smlouvě.

Tabulka 5. Typy vztahu odborů a managementu a jejich hlavní příčiny uváděné odborovými funkcionáři, členy vedení a zaměstnanci

		dle odborů	dle managementu	dle zaměstnanců
kooperace	Elektro 1	izolace		kompromisy
	Auto 2	informovanost osazenstva		skepse
	Stroj 8	informovanost managementu	potřebnost odborů	skepse
	Elektro 2	informovanost osazenstva		kompromisy
	Potr 3	optimální kolektivní dohoda		
	Kůže	přenášení problémů na odbory		
	Auto 4	odbory & management versus zahraniční majitel		
blokace	Auto 1	kontakty	ambivalence	ambivalence pasivita
	Stroj 4	nezájem vedení		neschopnost odborů
	Stroj 6	nepochopení zahraničního managementu		malá razantnost
konflikt	Elektro 7	spory o privatizaci		
	Optik	informace v tisku		apatie
	Stroj 7	spor o termín	nekompetentnost odborů	
	Stroj 5	odvolání ředitelů		podpora

Ve Stroj 4 je podobná kooperace zablokována. Zaměstnanci obviňují odbory z neschopnosti při jednání s managementem. Ten má podle nich zájem pouze o vlastní mocenské postavení, nikoli o sociálně politické otázky. Kolektivní smlouva nebyla včas prosazena, správní rada ji údajně nechtěla uzavřít, zástupce zaměstnanců v této radě je vázán mlčením. Odbory se marně domáhají vysvětlení odchodů, pro něž byly sporné organizační důvody. Ve Stroj 6 odbory podporovaly joint-venture, což jim po následujícím zklamání je vyčítáno více než pasivita při propouštění zaměstnanců. Počet vystoupení z organizace byl také vyšší než jinde. V kolektivním vyjednávání byly odbory posléze relativně úspěšné, osazenstvo je však nadále považuje za málo razantní a zahraniční část managementu je vůbec nechápe. „Jaké ale mohou být vztahy s vedením, které propustilo více než polovinu pracovníků?“

Ve Stroj 7 vyvolaly v době šetření odbory spor s vedením o termín informace o připravovaném propouštění. Úřad práce jim v něm nedal za pravdu. Management tvrdí, že sice potřebuje opozici, ale stávající závodní výbor je složen z lidí postrádajících potřebný přehled. Odbory dle něj vyvolávají nadbytečně nátlakové akce, jsou arogantní a zároveň špatně organizované. „Měly by se aktivizovat za branou podniku“, protože „na pracovišti se má dělat a ne přemýšlet, co má být“. Tento spor má však kořeny v odborářském návrhu na odvolání ředitele, který se snažil o zpružnění pracovní doby a posléze prodloužení omezeného 60 % režimu. Nařízené volno bylo ovšem v rozporu jak s kolektivní smlouvou, tak se zákoníkem práce. Management tehdy proklamoval, že plné vyplácení zaměstnanců při nedostatku práce by na ně mělo demoralizující účinky, odbory byly přesvědčeny, že „vedení je tady na to, aby práci zajistilo“.

Ve Stroj 5 odstoupil první ředitel pod tlakem odborů. Druhý ředitel, vyhrožující odborům krachem podniku, byl na jejich doporučení odvolán. Závodní výbor se dále snažil urychlit privatizaci ultimátem vlastního odstoupení. Odezva zaměstnanců byla dobrá, k úbytku členů nedošlo a informace pro pracovníky nadále probíhají po linii nikoli vedení, ale výboru. Tomu se také podařilo dojednat s vedením snížení nutných výluk ze 60 % na 80 % režim. V podniku Optik mají odbory velmi malou možnost vedení ovlivňovat. Kolektivní vyjednávání probíhalo dobře jen v oblasti mezd, u jiných firem obvykle nejproblematictější. V době šetření však bylo razantně přerušeno v důsledku kontroverzních a z kontextu vytržených informací v tisku. Členové odcházejí nebo jsou apatičtí. Je pochybné, zda by alespoň 50 % z nich podpořilo případnou nátlakovou akci. Management i odbory postrádají regulativní „mantinely“ vzájemné zodpovědnosti a kontroly. Některé požadavky, v projednáváné dohodě managementem odmítané, např. propouštění diferencované dle odpracovaných let, jsou v praxi plněny.

V podniku Kůže nepůsobily odbory před válkou uvnitř firmy, ale jejich reprezentant denně jednal s tehdejšími majitelem. Z této tradice vyplývá tlak na ustavení regionálních organizací. Nyní vedení přenáší každodenní problémy na vnitropodnikové odbory a ztrácí tak svůj manažerský charakter. Odbory se hlásí k nepopulárním opatřením, avšak požadují, aby vedení neutajovalo hospodářské výsledky. Sociální napětí vyplývá dle názoru respondentů, podobného jako v Auto 1, především z jejich „spotřebního koše“. „Radikalismus ale není na místě.“ Mezi zkoumanými podniky výjimečně se zde vyskytuje též názor, že lépe než odbory by industriální demokracii mohly zajišťovat podnikové rady.

Ve většině zkoumaných podniků se odbory aktivně účastnily posuzování privatizačních projektů. Vesměs užily kritéria 1. záruk prosperity podniku, 2. principu rozdělení akcií, včetně případných akcií zaměstnaneckých, 3. perspektivy zaměstnanosti, rekvalifikace pracovníků, úrovně jejich mezd i řešení dalších sociálně politických problémů, 4. ochrany odborářského majetku, zejména fondů sociálních a kulturních potřeb a rekreačních nebo školících zařízení, často vlastněných společně s podnikem, 5. formy reprezentace zájmů zaměstnanců ve správních a dozorčích radách, budoucí pravomoci odborů při kolektivním vyjednávání apod. K některým, zejména alternativním projektům však nezískaly přístup. Někdy předkládaly projekty vlastní.

Odborové organizace, vzniklé často ze stávkových výborů, v nedávné minulosti odvolávajících podnikové vedení, se nyní musí opět přizpůsobovat změnám „shora“. Působí jako nárazník nebo hromosvod nespokojenosti osazenstva i managementu. Management našich podniků vesměs není zvyklý a neumí jednat s odbory. Jejich funkcionáři jsou na negociaci nezřídka lépe připraveni. Protiklad mezi převážně

technicko-ekonomickou orientací podnikového vedení a sociálně politickou orientací odborových funkcionářů však jejich společné úvahy o perspektivách zaměstnaneckých vztahů dosud značně ztěžuje. Management ve většině případů neprosazuje extrémní rozhodnutí nebo jejich implementaci, odbory nepostupují příliš radikálně. Oboustranná snaha vyhnout se vyostřeným sporům vyplývá ze schopnosti rozlišovat uvědomovanou protikladnost nebo interferenci zájmů od shody ve sdílených hodnotách, hodnotový dissensus překonávat institucionalizací popř. ritualizací konfliktu a konflikt rolí nesměšovat s meziosobními vztahy. Minimalismus odborářských požadavků je vyvoláván obavami z prosazování utilitárních zájmů a suboptimalizace podnikového řízení, z nadměrného restriktivního zasahování odborových svazů nebo naopak eroze kolektivních dohod ze strany zaměstnavatelů. Odborová funkcionária zkoumaných podniků tedy nepředstavují žádné „manažery nespokojenosti“. Institucionalizované vztahy jsou relativně bezproblémové, což neznamená v konkrétních otázkách bezkonfliktní. Mohou se zhoršit s nástupem nového majitele nebo vedení. Konfrontace je nahrazována kooperací, která si nicméně uchovává svůj antagonistický, kontradiktorní charakter.

V průběhu výzkumu se výrazně změnily názory na privatizaci. Její zpochybňování jako „druhého znárodnění“ bylo nahrazeno dílčími projevy nesouhlasu s konkrétními rozhodnutími příslušných orgánů a nakonec vyústilo v nespokojenost s jejím tempem. Stejně jako např. její kupónová forma je nyní přijímána vesměs kladně. Problémy zkoumaných podniků vyplývají především z minulé situace, zásadních změn politicko-ekonomických podmínek a z nepřipravenosti na ně. Privatizace je i při řadě výhrad k některým případům jejího postupu respondenty chápána častěji jako východisko či prostředek záchrany těchto podniků.

Výsledky výzkumu umožňují jistou redefinici výchozích konceptuálních předpokladů i přítomné sociální situace. Stávkové akce se v přímé souvislosti s velkou privatizací téměř a ve zkoumaných podnicích vůbec (s jedinou výjimkou stávkové pohotovosti ve Stroj 5) nevyskytly. Jejich případní iniciátoři si stále více uvědomují riziko paradoxního prosazení nadměrných požadavků za cenu existenční likvidace osazenstva. Absence takových akcí, zarážející zejména zahraniční sociology, je zřejmě vysvětlitelná nejen celkovou společenskou stabilitou, ale též schopností mnohých řadových pracovníků, odborových funkcionářů a zčásti i vedoucích nahlížet problémy rovněž ze strany partnerů, tj. přejímat „rolí druhého“. Komunikační kompetence je zdrojem jejich značné tolerantnosti. Sociálně ekonomicky tristní situace podniků je provázena překvapivou sociálně psychologickou smířlivostí jejich zaměstnanců.

Motivační konflikty se projevují v ambivalentních postojích, např. k vedení, konflikty rolí jsou zdrojem stresu a úsilí o jejich překonání. Též sporné, sociologickými metodami neverifikovatelné informace vyvolávají jako sociální definice situace konfliktní chování. Sociální kontrola a komunikace podmiňují obraz protivníka, průběh konfliktu nebo naopak ustavení konsensu [Krysmanski 1971]. K závažné eskalaci neřešených rozporů, předpokládané konfliktualistickou literaturou, však nedocházelo. Optimismus může skrývat latentní konflikt, odložení konfliktu může být kulturním specifíkem nebo důsledkem tradičních vzorců rezistence.

Zjišťované konflikty mají nejčastěji podobu hostility a symbolizované agresivity. Spíše než přítomností jsou vyvolávány obavami z budoucího pokračování rozporů. Stejně jako konfliktní vztah s mimopodnikovým prostředím zvyšují i takové hostility kohezi zúčastněných skupin [Coser 1956]. Mohou však také výrazně omezovat celkový

výkon podniku [Euler 1973]. Závažným případem nesnadno překonatelné hostility jsou v mnoha zkoumaných podnicích vztahy mezi „modrými a bílými límečky“. Vědomí nastupující restratifikace společnosti v nich nebezpečně znovuožívuje ideologizovaný antagonismus tzv. produktivní a neproduktivní práce. Rozpory mezi dělníky a technickohospodářskými pracovníky, administrativou i managementem, jsou přitom výraznější než averze takto stmelovaných skupin k budoucím nebo již nynějším „kapitalistickým“ majitelům. Management zajímají především problémy postavení podniku a samostatné decize, dělníky jistota zaměstnání a životní úroveň. Management chápe nynější situaci jako ztrátu nikoli práv, ale dřívějších privilegií („třídních vymožeností“) dělníků. Snížení sociálních jistot považuje za garanci zvýšení jejich výkonu. Dělníci naopak očekávají reciproční ohodnocení („pracujeme stejně dobře“). Technickohospodářští pracovníci se domnívají, že dělníkům jsou zachovávány stejné preference jako v minulosti a jejich požadavek „socialistické rovnosti chudých“ i trvalý pocit ukřivdnosti je neoprávněný. Management je nezbytnou adaptací ochoten zajistit reorganizaci podniku, dělníci případným vyšším pracovním nasazením.

Koncepcí vedení chybí zejména těm, kteří chtějí pracovat, ale neumějí podnikat. Technickohospodářští pracovníci mají většinou více šancí založit vlastní firmy než dělníci. Tito pracovníci jsou v zásadě snadněji propustitelní, dělníkům hrozí častěji jen ztráta části výdělku. Zároveň ale technickohospodářských pracovníků odchází obvykle procentuálně méně a přidáno dostávají relativně více dělníci. V odborech, při volbách výboru nebo i ředitele, se obě skupiny opakovaně dostávají do vzájemných sporů. Technickohospodářští pracovníci odcházejí hojněji z odborové organizace, protože jsou, podle dělníků, „na jiné lodi“. Dělníci chápou ojedinělé nabídky participace jako snahu managementu svést na ně odpovědnost. Při nedostatečné znalosti vlastních práv a možností jejich využití častěji požadují státní záruky sociálních jistot. Preferují odbory před alternativními formami participace. Považují je však spíše za „organizaci pro dělníky“ než za „organizaci dělníků“.

Konsensus se ve zkoumaných podnicích ustavuje nejen na základě překonání protikladnosti původních stanovisek, ale též v důsledku oboustranného smíření s nevyřešeným, popř. aktuálně neřešitelným problémem. Sociální napětí se tak mění v dočasný, nepřilíš zabezpečený smír bez výraznějších perspektiv sociálního partnerství. I takový minimální hodnotový konsensus či dočasná kompatibilita zájmů ale umožňují společné využití potřebných incentív, ustavení vzájemných, konzistentních a předvídatelných vztahů a proměnu systémové integrace podniku, vyplývající z prostých funkčních závislostí, v jeho integraci vskutku sociální. V rozhovorech vyjadřovaná apatie a rezignace na ovlivňování podnikového i vlastního osudu je značně rozšířena. Je však zmiňována též s jistou dávkou sebereflexe, srovnání s minulými aktivitami a sebekritičnosti. I tento moment lze hodnotit mírně optimisticky jako náznak trvajících zájmů o formování industriálních vztahů.

Tyto vztahy zahrnují jak institucionalizovanou reprezentaci zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů, tak jejich vzájemné chování v konkrétních podnicích. Ovlivňují spoluúčast na racionalizaci [Brannen 1983], spokojenost osazenstva i profit vlastníků. Jejich nynější změny vyplývají ze znovustavení plurality vlastnických vztahů i skupinových zájmů. Postoje zaměstnanců k majiteli a vedení podniku jsou těmito procesy ovlivněny [Sabel 1982], ale také často generalizovány a přenášeny do názorů na vládu a politické zřízení. Velká privatizace zvyšuje odpovědnost podniku za regulaci meziskupinových konfliktů. Sociální klima podniku může být výrazem i ustavující

složkou celkové společenské atmosféry. Vzájemné prosazování požadavků osazenstva, odborů a managementu, práce, kapitálu a státu patří také k rozhodujícím zdrojům celkové transformace společnosti. Ve zkoumaných i dalších podnicích se v této souvislosti začíná, dle názoru autora, formovat nový typ vztahů, který se nevrací k podobě osvědčené např. v předválečném Československu i dnešním Německu a který by vzhledem k jejich odlišnosti od minulých i současných vzorů, tradičních vnitropodnikových poměrů a manažerských představ bylo možné předběžně označit jako postindustriální. Tato hypotéza bude předmětem pokračující generalizace získaných poznatků i probíhajícího dalšího empirického šetření.

JAN VLÁČIL absolvoval filozofii, psychologii a sociologii na FF UK a studijní pobyty na univerzitách v Heidelbergu, Hamburgu, Brémách a Miláně. Od roku 1967 pracuje v Sociologickém ústavu (ÚFS) AV. Zabývá se problematikou sociální kontroly, práce, podniku a řízení. K hlavním publikacím patří v této souvislosti stati v Sociologickém časopise a v Sociologia del Lavoro a větší počet tematicky odpovídajících hesel pro Velký sociologický slovník.

Literatura

- Binns, D. 1978. *Beyond the Sociology of Conflict*. New York.
- Brannen, P. 1983. *Authority and Participation in Industry*. London.
- Buhl, W. R. 1976. *Theorien sozialer Konflikte*. Darmstadt.
- Coser, L. A. 1956. *The Functions of Social Conflict*. London.
- Dahrendorf, R. 1959. *Class and Class Conflict in an Industrial Society*. Stanford.
- Euler, H. P. 1973. *Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb*. Düsseldorf.
- Ferner, A., R. Hyman (eds.) 1992. *Industrial Relations in the New Europe*. Oxford.
- Goldthorpe, J. H. (ed.) 1984. *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*. Oxford.
- Hodges, H. M. 1971. *Conflict and Consensus: An Introduction to Sociology*. New York.
- Hoof, J., H. Slomp, K. Verrips (eds.) 1993. *Westbound? Changing Industrial Relations in Eastern Europe*. Amsterdam.
- Krysmanski, H. J. 1971. *Soziologie des Konflikts*. Reinbek.
- Lee, R. A., P. A. Lawrence 1985. *Organizational Behavior: Politics at Work*. London.
- Park, R. E., E. W. Burges 1921. *Introduction to the Science of Sociology*. Chicago.
- Poole, M. 1986. *Towards a New Industrial Democracy. Workers' Participation in Industry*. London.
- Sabel, C. 1982. *Work and Politics*. Cambridge.
- Tannenbaum, A. S. 1968. *Control in Organizations*. New York.

Role managementu při formování pracovních vztahů v privatizovaných podnicích

IVANA MAZÁLKOVÁ*

Filozofická fakulta UK, Praha

The Role of Management in the Formation of Labour Relations in the Privatised Enterprises

Abstract: The main aim of this article is to analyse the results of the qualitative survey on „Large-Scale Privatisation: Social Conflict and Consensus“ (commenced in 1993) with respect to the changing positions of management and workers within firm structures. The authority hierarchy, as well as the obedience required from subordinates, served as a theoretical starting point. Issues such as wages, secure employment and participation, proved to be the most illustrative of these changes. Criteria for successful firms such as strategy, structure and culture (Peters, Waterman 1982) are included as constituting the principle levels of organisational analysis. The evidence indicates that hierarchical structures and authoritative co-ordination continue to prevail in the manufacturing sectors. Despite the fact that union membership remains relatively high, firm-level participation appears weak. Workers appear preoccupied with securing employment and adequate wages.

Sociologický časopis, 1994, Vol. 30, (No. 3: 361-372)

Vzhledem k probíhajícímu procesu privatizace a ekonomické transformace považujeme za důležité zkoumat změny v postavení aktérů industriálních vztahů na podnikové úrovni. V návaznosti na článek J. Vlášila zabývající se rovněž výsledky výzkumu „Velká privatizace: Sociální konflikt a konsensus“ je naším cílem analyzovat vztahy managementu a řadových pracovníků v podnikových organizacích. Postavení managementu se zde jeví jako dominantní a určující, navíc i v teorii řízení převažuje právě tento aspekt. Proto jsme za teoretická východiska k zachycení měnících se podmínek v organizaci zvolili problematiku hierarchie autority.

Výsledky našeho výzkumu v českých podnicích ukázaly, že se nejdůležitější aspekty vztahu nadřízených a podřízených projevují v dimenzích odměňování, pocitu jistoty v zaměstnání a participace. Tato témata jsou rozpracována ve třetí části práce.

Za účelem komplexnějšího prodiskutování jednotlivých témat jsme zvolili tři úrovně analýzy, odpovídající třem hlavním aspektům úspěšného fungování organizace: strategii, strukturu a kulturu [Peters, Waterman 1982].¹

*) Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Ivana Mazálková, katedra sociologie FF UK, Celetná 20, 116 36 Praha 1.

¹) Peters a Waterman [1982] rozvinuli sedm faktorů úspěšné manažerské činnosti „Koncepce 7S firmy McKinsey: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty (tj. kultura), styl manažerské práce, schopnosti“ rozdělením na faktory hardwarové (strategie a struktura) a softwarové. Pro potřeby této práce jsme se zaměřili na strukturu, strategii a kulturu, která reprezentuje zbylé faktory měkké. Strategii rozumí tato koncepce programové stanovisko vrcholového vedení firmy. Za strukturu je považováno vymezení a obsahová funkční náplň dílčích částí organizace. Kultura ve formě sdílených hodnot dává základní orientaci pro činnost kolektivů organizace a vytváří motivační prostředí.