
Transformace jako proces učení*

Příklad nové moderní organizace výroby

GERLINDE DÖRROVÁ**

TANJA KESSELOVÁ

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, BRD

Transformation as a Learning Process

Experiences with Joint Ventures in the Czech Republic
and an Example of a New Modern Form of Organising Production

Abstract: In the restructuring and modernisation of industry in Central Europe (Poland, Hungary, Czech Republic), direct foreign investment has played an important role. The Škoda-Volkswagen joint venture is one of the largest such investments in the region. Given the difficult historical background of relations between both of the countries involved, many harboured misgivings about the strong German influence within such a significant Czech company. Although competitiveness has approached international standards, many still fear a complete take-over. Volkswagen has reorganised Škoda along western lines, transferring considerable amounts of capital, technology and management know-how in the process. It is natural that this has engendered discussion about the values and validity of both old and new structures.

Sociologický časopis, 1998, Vol. 34 (No. 2: 221-233)

1. Úvod

Otevření východní Evropy směrem na Západ, související s rozpadem komunistického systému, přispělo výraznou měrou k tomu, že mohly být opět navázány volné směnné vztahy mezi Východem a Západem. Pozornost hospodářských subjektů na Východě i Západě se přitom soustředí především na transformaci politického a hospodářského systému a vybudování nových mezinárodních hospodářských vztahů. Vybudování a uspořádání těchto vztahů klade nároky nejenom na interakci, ale vyžaduje i citlivé formy přístupu a vzájemného dorozumění. Co platí o interkulturálních hospodářských vztazích obecně, platí v případě zemí středovýchodní Evropy vzhledem k historicko-politickému kontextu dvojnásob.¹

*) Původní širší verze tohoto článku byla publikována v [Dörr a Kessel 1996].

**) Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Dr. Gerlinde Dörr, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin, tel. + 49 30 25 49 1-0, l. 227, fax + 49 30 25 49 1-0, l. 127, e-mail schirrmacher@medea.vz-berlin.de

1) Pojmem středovýchodní Evropa máme na mysli Českou republiku/Slovensko, Maďarsko a Polsko, tedy západní země východní Evropy, západní nejenom v geografickém smyslu, ale i vzhledem k historicko-politickému vývoji. Pro tyto země by bylo možné použít i pojem střední Evropa. S ohledem na konotace, které byly a jsou s tímto označením spojené, jsme se rozhodly pro označení středovýchodní Evropa. Za komunistického režimu se zařazení do střední Evropy používalo jako politické vymezení k Sovětskému svazu. Rozpadem sovětského systému a novým uspořádáním Evropy by region střední Evropy mohl nabýt nového politického významu. V této souvislosti upozorňuje Peter Steinbach [1993] na to, že s označením střední Evropa se pojí ještě jiné souvislosti a poukazuje na bývalé vedoucí postavení Německa v této oblasti.

Německo-české vztahy jsou touto historií formovány a dodnes se v kolektivní paměti ozývají zkušenosti a důsledky národního socialismu, okupace a války. Tomu odpovídají obtíže při utváření nových vztahů – jak ve veřejném životě, tak v každodenním styku na pracovišti.

Následující příspěvek se zabývá zkušenostmi a vývojem restrukturalizace průmyslových podniků v českém transformačním procesu,² ve kterém hrají tyto politické a historické kontexty nikoli bezvýznamnou roli. Na příkladě velké německo-české podnikové kooperace chceme ukázat, jak se mění starý výrobní systém a jak se ve stětech o hodnotu a platnost příslušných výrobních kompetencí vyvíjel nový výrobní koncept. Pro proces restrukturalizace průmyslových podniků je rovněž důležité, že s ohledem na silící internacionalizaci a globalizaci ekonomik se objevuje nutnost transformace podniků i na Západě a mění se průmyslové paradigma nejdůležitějších kapitalistických ekonomik. Na pozadí tohoto vývoje se na Východě a Západě objevuje nový moderní model výroby – model, ve kterém, tak zní naše teze, se dorozumění a komunikace mezi podniky stává hlavním „výrobním faktorem“.

2. Případová studie Škoda-Volkswagen – metodologický přístup a některá zjištění

Tento příspěvek se zabývá modelem joint venture Škoda-Volkswagen, především pak reorganizací systému výroby a koncepcí transferu manažerského know-how.

Jeho základem byl výzkum provedený v podniku na konci roku 1994 a začátkem roku 1995. Některá zjištění, jmenovitě o vývoji nového systému výroby, jsou převzata z novějších studií o podniku Škoda.

Hlavní výzkumný zájem projektu se soustředil na vliv přímých zahraničních investic v transformovaných ekonomikách, které se týkaly zavádění nových forem výroby. V té době nás nejvíce zajímala otázka obnovy spolupráce mezi Východem a Západem, a řízení tohoto procesu oběma stranami. Šlo o to, zda půjde o jednoduchý přenos konvenčního západního modelu výroby, nebo o novou moderní formu přesahující i západní standard. V tomto ohledu jsme předmět transformace pojímali v rámci širšího kontextu modernizace a kladli si otázku, zda tyto změny představují proces modernizace ve smyslu progresivního rozvoje, nebo zda jde pouze o proces vyrovnávací zaostávání za západním standardem. Situaci v podniku v průběhu našeho výzkumu lze popsat jako začínající fázi konsolidace, nicméně s kritickými střety vyplývajících ze sociálních faktorů. Především se jednalo o jistá pracovní místa a nejistotu ohledně strategických cílů německého partnera. Nejistota se týkala záměrů obnovy, které byly většinou zaměstnanců Škody považovány pouze za strategii v zájmu koncernu Volkswagen s negativními dopady na Škodu nejen z hlediska pracovních míst a zaměstnanosti, ale také z hlediska statusu podniku jako výrobce automobilů s vlastní, dávno zavedenou značkou a profesionálními dovednostmi ve výrobě. Existovaly obavy a pochybnosti o spolehlivosti německých závazků, o tom, zda nedojde k rozbití českého podniku a degradování Škody na pouhou „dílenu“ a dodavatele koncernu Volkswagen. Napětí kulminovalo společnou rezolucí odborů a dělníků a vedlo nakonec k jakési „varovné stávce“. Tyto obavy byly velmi kriticky komentovány v českém tisku a image německého investora na veřejnosti klesl na dosud

2) Příspěvek vychází z výsledků běžného výzkumu, který autorky zahájily koncem roku 1994 v České republice v rámci výzkumné skupiny *Transformace a globalizace* při Vědeckém centru pro sociální výzkum Berlín. Jedná se především o výsledky výzkumu z česko-německého joint venture Škoda-Volkswagen.

nejnižší bod. Důvodem tak ostré kritiky mohla být skutečnost, že Škoda-Volkswagen je jedním z nejprotežovanějších případů restrukturalizace českého průmyslu, který navíc představuje národní symbol kompetentnosti a standardu průmyslu. Skutečnost, že tyto potíže byly z českého hlediska považovány za vážnou krizi mezi partnery joint venture, je třeba rovněž dát do souvislosti se stále nedostatečnou důvěrou v nové česko-německé vztahy.

Během našeho výzkumu v Mladé Boleslavi byly v podniku patrné potíže mezi českými a německými zaměstnanci, na které obě skupiny poukázaly i při našich interview. Podle našeho názoru existují však jasné rozdíly mezi stanovisky našich respondentů a obecným diskursem tohoto tématu. To neznamená, že by mezi českými zaměstnanci neexistovala silná obava o budoucí vývoj podniku Škoda. Na jedné straně byli jako součást mezinárodního a význačného koncernu silně motivováni, pokud brali v úvahu aktuální potřeby Škody dosáhnout v krátkém čase mezinárodní konkurenceschopnosti, na druhé straně si správně všimli, že globální konkurence na automobilovém trhu vyvíjí silný tlak nejen na malé výrobce automobilů, jakým Škoda je, ale i na tak velké nadnárodní společnosti jako Volkswagen. Byl to tento souhrn okolností, na který pohlížela kriticky většina našich respondentů a jenž vytvořil základ pro vyslovené obavy.

Během pěti týdnů, které jsme strávili v podniku Škoda a kdy jsme provedli množství rozhovorů (asi 40) v celém spektru skupin zaměstnanců od pracovníků v dílnách až po vrcholový management, včetně představitelů odborů uvnitř i vně firmy a regionálních úřadů v Mladé Boleslavi, se nám výše zmíněné napětí a konflikty nejevily jako problémy, které by mohly přinést zásadní neshody, spíše jsme je vnímali jako obvyklé problémy typické pro mezinárodní spolupráci tohoto druhu – i když navíc zatíženou česko-německou historií.

Metodologickým východiskem projektu byly případové studie, založené na hloubkových rozhovorech a skupinových diskusích s českými a německými zaměstnanci, tzn. managementem a pracovníky z různých úrovní a oblastí se speciálním zaměřením na výrobu. Při rozhovorech, které nemohly proběhnout v němčině nebo angličtině, jsme spolupracovali s tlumočníky, českou výzkumnou pracovnící z Karlovy univerzity, která se také zabývá předmětem našeho zkoumání. To nám umožnilo diskutovat o stanoviscích a názorech se zřetelem na různý kulturní kontext, především na rozdílné vnímání a hodnocení konfliktů.

K následujícímu příspěvku, v němž se soustředíme na některá naše zjištění o spolupráci mezi českým a německým partnerem, je třeba dodat, že části o reorganizaci a zamýšleném novém modelu výroby a řízení vycházejí převážně z rozhovorů s německým managementem, který podporoval a inicioval zavedení nového výrobního systému. Částečně také odkazujeme na stanoviska českých zaměstnanců a jejich připomínky ke změnám.

3. Společný podnik Škoda-Volkswagen

Spojení Škody a Volkswagenu představuje v historii české transformace výjimečný případ. Setkaly se zde dva renomované podniky, které v daných národních ekonomikách zaujímají vedoucí postavení. V případě Škodovky se jedná o třetího nejstaršího výrobce automobilů na světě, jenž je známý nejen v Evropě. Za značkou Volkswagen stojí mezinárodní koncern rovněž s dlouhou tradicí v automobilovém průmyslu. Již z těchto důvodů vzbuzuje tento joint venture velkou pozornost veřejnosti.

Rozhodujícím podnětem pro toto spojení byla podle české strany především dohoda, podle které bylo možné zachovat Škodovku jako podnik s klíčovými funkcemi, který nebude degradován na pouhou „dílnu“. Vedle dohodnutého transferu kapitálu a know-how německého partnera a možnosti proniknout na strategicky důležité trhy, hrála významnou roli právě tato dohoda, které se s druhým uchazečem o partnerství, francouzským Renaultem, nepodařilo dosáhnout. Z českého pohledu byla také výrazem uznání dlouhé, nezávislé automobilové tradice a rozsáhlých výrobních znalostí a zkušeností. Tady lze pravděpodobně spatřovat závažný důvod pro volbu a široké uznání německého partnera.

Původně relativně vysoký objem investic přesahující 9 miliard DM, které chtěl koncern Volkswagen v české dceřiné společnosti investovat, svědčí o jeho dlouhodobých záměrech s tímto joint venture. Důležitým podnětem pro aktivitu koncernu v České republice byla vyloženě nízká úroveň mezd a (transformací podmíněné) zlepšení možností pro podnikatelské aktivity. Podobně jako pro většinu ostatních velkých investorů ze zahraničí byla pro Volkswagen nepochybně přitažlivá poloha České republiky, geografická blízkost k západní Evropě na jedné straně, a na straně druhé snaha včas si zajistit přístup na budoucí velká odbytiště na východě Evropy. S tím také souvisel zájem využít stávajících informačních sítí a mezipodnikových (sítíových) struktur vybudovaných jak v rámci České republiky, tak i po východní Evropě.

Ačkoli se z východní Evropy po očekávané době nestalo předpovídané odbytiště v domnělé velikosti (vývoj východoevropského trhu neodpovídal předpovídanému růstu u hledisek velikosti nebo rychlosti), koncern ve svých restrukturalizačních snahách ve Škodovce nadále pokračoval. Tomu neodporuje ani zkrácení původně příslibeného objemu investic³ v souvislosti s recesí v automobilovém průmyslu (1992/93). Došlo tak sice k poškození restrukturalizačních a modernizačních záměrů a jejich částečnému omezení, avšak celkový ambiciózní projekt inovace výroby opuštěn nebyl.

Příliš velké naděje vkládané do východoevropského trhu, recese a tím podmíněný obrat v koncernové politice⁴ však posílily skrytou nedůvěru české strany vůči záměrům německého partnera i mimo Škodovku, a opět probudily k životu staré předsudky vůči Němcům. Značně k tomu přispěl způsob, jakým vedení koncernu jednalo o změně své politiky ve Škodovce s českým partnerem. Aniž by svolal společnou poradou o plánovaném kroku a informoval vedení Škodovky a českou vládu, v den podepsání plánované smlouvy odmítl Volkswagen poskytnout úvěr ve výši jedné miliardy a veřejně o tom informoval tisk.

Přes tento ostrý řez se mezi Čechy a Němci rozvinula velice dobrá spolupráce v každodenním provozu na pracovištích. Kooperace neprobíhala přirozeně vždy bez pro-

³) Plánovaný objem investic byl z původních 9 miliard snížen na 3,7 miliardy do roku 2000 (*Financial Times* 2. 6. 1995).

⁴) V personální výměně vrcholového managementu ve Volkswagenu (přelom 1992/1993) lze spatřovat začátek nové éry v politice a strategii koncernu. Odpovídá změnám v automobilovém průmyslu po celém světě. Pro 80. léta je příznačné opouštění klasického tayloristického konceptu masové výroby [Womack, Jones a Ross 1990]. V této fázi se ve Volkswagenu započalo s modernizací. Pro 90. léta je charakteristická globalizace trhů a ostrý konkurenční boj na světových trzích. Zatímco v 80. letech ještě koncernové vedení dávalo vývoji nových, ambiciózních projektů široký prostor, nové vedení a současná situace na trhu umožňuje pokračovat ve vývoji nových výrobních konceptů za enormního tlaku na snižování nákladů a zvyšování produktivity.

blémů a konfliktů, k větším střetům však zatím nedošlo. Napětí pramenilo (a pramení) z výše uvedených dilemat „vzájemné cizosti“ a nedostatku „vědomostí o sobě navzájem“, a z nejistoty vývoje podniku v budoucnu.

V počáteční fázi bylo posíleno z pohledu české strany svévolným postupem německého managementu. Pro restrukturalizaci podniku chyběl ucelený koncept, což vedlo k tomu, že v této fázi došlo k aktivitám, které na české straně vzbudily pochybnosti o dodržování úmluv a vyvolaly údiv nad zdánlivě nekoordinovanými opatřeními. Například v oddělení výzkumu a vývoje došlo k přidělení důležitých zakázek externím subjektům, opatření, které by v dlouhodobém měřítku ohrozilo zachování vlastního výzkumu a vývoje Škodovky, a tím jedné z klíčových oblastí podniku. Srovnatelné příklady lze uvést v této fázi i z oblasti výroby, kde se uskutečňovaly jednotlivé strukturální změny podle koncernového vzoru, aniž se přiměřeně braly v potaz místní podmínky.

V tomto postupu se zrcadlí postoj k restrukturalizaci Škody, zpočátku zastávaný německým managementem, jejíž nejlepší způsob je spatřován v transferu dávno vyzkoušených a doposud osvědčených racionalizačních strategií ze Západu. Vychází se přitom z neproověřené představy o nadřazenosti západních struktur, z představy, že jich lze bez ohledu na sociální a kulturní kontexty využít všude stejně efektivně, a z předsudku, že výrobní a organizační struktury existující ve Škodovce nejsou k ničemu. Tato směs předsudků, polovičatosti a nevědomosti souvisí se zablokovaným komunikačním procesem a mentalitou západní nadřazenosti. V počáteční fázi společného podniku se v jednání části zahraničního managementu nijak neobrázel latentní poznatek o dobré úrovni průmyslové a pracovní kultury ve Škodě, přestože se všeobecně vědělo o roli Československa jako významného průmyslového státu již před druhou světovou válkou a o přední pozici Škodovky, kterou si uchovala i za socialistického režimu. Negativní obraz vzešel z málo diferencované představy o socialistickém plánovitém hospodářství, které možnosti a schopnosti podniků blokovalo a v důsledku často rozbíjelo. Tato představa přispěla podstatnou měrou k tomu, že jednotlivé, bezpochyby existující nedostatky ve strukturách a praktikách vedly k závěru o neupotřebitelnosti celku.

Na české straně vládla rovněž představa o nadřazenosti západních výrobních a organizačních struktur. Domněle podřazené postavení českého partnera vysvětluje jeho počáteční ochotu vzdát se bez většího váhání i fungujících struktur a nahradit je moderními strukturami západního střihu.

Napětí a konflikty vyvstaly teprve tehdy, když se ukázalo, že realizované změny nevedly ke zlepšení. To, že se nakonec podařilo využít tyto konflikty produktivně, poukazuje na schopnost a ochotu německého a českého managementu revidovat vlastní stanovisko a otevřít se novým náhledům.

Pod tlakem konkurence na světových trzích se v řadách německého managementu začal prosazovat názor, že osvědčené organizační a výrobní metody Volkswagenu již do budoucna nejsou zárukou úspěchu. Jejich pouhý přenos do Škodovky – pokud by byl vůbec možný⁵ – by bezpochyby urychlil modernizaci podniku. V mezinárodní konkurenci by však Škodovka ještě dlouhou dobu zaostávala, a tím by byla dlouhodobě ohrožena

⁵) Srv. dlouhou a neukončenou debatu o převoditelnosti japonských pojetí organizace do západoevropských průmyslových podniků na pozadí rozdílných sociálních a kulturních souvislostí. Srv. různé příspěvky Christophera Deutschmanna [především Deutschmann 1987].

její existence. V neposlední řadě by také přišly vniveč zárodky modernizace iniciované zde již v minulosti.

Situace, ve které se koncern nacházel, poznamenaná recesí a tlakem na snižování nákladů, falešnými představami a novými zkušenostmi, sociálním napětím a zajišťováním kulturní identity, si nakonec vynutila nový restrukturalizační koncept. Místo původně zamýšleného přenosu modelu Volkswagenu do Škodovky došlo k jeho „převodu“, tzn. k oboustrannému procesu přizpůsobování, ve kterém výrobní znalosti obou podniků vytvořily základ pro novou restrukturalizační strategii. Důležitý inovační potenciál obou podniků měl tak zůstat zachován a propojení mělo přispět k otevření nových možností na tomto poli.

V průběhu procesů podnikové transformace a restrukturalizace bylo možné sledovat, jak se v obtížných politických a ekonomických podmínkách měnila mentalita nadřazenosti a poučování německého partnera, a tím došlo k proměně mocenských vztahů v podniku. Během tohoto vývoje se rozběhl proces dorozumění (komunikace), který vedl k produktivní spolupráci a umožnil organizační změny.

a) Organizace transferu manažerského know-how

Zvláštností společného podniku Škoda-Volkswagen je organizace transferu manažerského know-how. Aby bylo možné rychleji překlenout nedostatek manažerských znalostí a vybudovat lokální management, zavedla se zde tzv. „tandemová“ organizace, kde jsou vedoucí funkce obsazeny vždy jedním českým a jedním německým manažerem.⁶ Německý partner v tandemu má podle tohoto konceptu působit jako poradce a opora (jako tzv. kouč) českého manažera a pomáhat při zvládání nových požadavků. Zároveň má vzhledem k novému výrobnímu modelu probíhat nácvik nových manažerských dovedností a stylů řízení, které jsou pro obě strany relativně nové: kooperativní chování při rozhodování a řízení, schopnost delegování, komunikativní spolupráce atd.

Stěžejním principem tohoto pojetí je vzájemná výměna znalostí a zkušeností bezprostředně v pracovním a výrobním procesu. Základním předpokladem je otevřená komunikace a kolegiální spolupráce mezi oběma partnery. V tomto ohledu se jedná o velice náročný koncept. Obsahuje totiž strukturní prvky, které již nepřipouštějí jednoznačné rozdělení úloh, kompetencí, zodpovědnosti a rozhodovacích pravomocí, a vynucují si tak neustálý proces vzájemného dorozumívání a konfrontace.

Zúročila se zde domněnka, že komunikace „face to face“ transformační proces usnadní a především urychlí. Tvůrci konceptu vzali v potaz i to, že tak úzká forma spolupráce s překrývající se, příp. společnou zodpovědností a kompetencemi přinese nové konflikty. V ponechání českých manažerů ve funkcích se však spatřovala výhoda v tom smyslu, že nebylo třeba izolovat přenos know-how od konkrétního výrobního procesu.

Obtížnost tandemové organizace managementu se ještě prohloubí, když manažeři mají nedostatečné znalosti mateřského jazyka partnera, případně ho vůbec neovládají. I když lze komunikovat pomocí třetí řeči nebo prostřednictvím tlumočníka, není tím problém zcela odstraněn. Tato forma komunikace je dostačující při výměně základních informací. Při řešení složitých problémů však na pochopení nutného kontextu nestačí – a příslušné synergie vyplývající z funkce tandemu nelze dokonale využít.

⁶) Konceptci tandemů vyvinula skupina personálních manažerů z Volkswagenu speciálně pro Škodovku. Manažeři Volkswagenu pracují v tandemu zpravidla tři roky.

Verbální komunikace je bezpochyby hlavním předpokladem pro porozumění v mezikulturních vztazích. Během našich interview se však ukázalo, že komunikační problémy považované za nedostatky v jazykové oblasti mají často jiné příčiny. Proces spolupráce nebyl přirozeně zcela prost kariéristického a prestižního myšlení manažerů, což značně ztížilo vzájemné porozumění a výměnu zkušeností. Mladší němečtí manažeři považovali často za důležité možnost profilovat se pro další kariéru v koncernu jako manažer se zahraničními zkušenostmi.⁷ Komunikační zábrany českých manažerů plynuly z nejistoty, zda setrvají ve své funkci a budou mít možnost postupu.

V každodenním provozu podniku tyto strukturní a individuální problémy přinesly rovněž takové praktiky v tandemu, které vyvrcholily rozdělením práce, zadržováním informací a spory o kompetencích a rozhodovacích pravomocích. Podstatným znakem produktivní a kreativní spolupráce v tandemech bylo spojení odborných schopností a jejich vzájemné uznání, respekt v chování k sobě navzájem a v nejširším smyslu otevřené pracovní vztahy přístupné novým poznatkům.

Vedle uvedených komunikačních problémů hraje roli ještě jiný aspekt. Souvisí s kvalifikací německého partnera v tandemu. Ne vždy zahraniční manažeři disponovali řídicími schopnostmi, které měli předat. Při našich interview zazněla opakovaně výtku, že koncern vyslal do Čech z části pouze „třetířadý“ řídicí personál. Toto ohodnocení vyplývá také z významného rozdílu mezi služebním postupem Němců a Čechů v managementu.⁸ Zatímco čeští manažeři ve vedoucích funkcích mají často titul inženýra a disponují důkladnými znalostmi výroby, němečtí vedoucí nebyli často dostatečně obeznámeni s výrobní problematikou. Vysvětlení lze najít nejen v převaze inženýrů v českém managementu, ale i v rozdílech ve služebním postupu. Čeští manažeři se do vedoucích pozic propracovávali doposud většinou „zdola“ přes výrobu, zatímco zahraniční vedoucí pracovníci nastupují do řídicí funkce v podniku stále častěji přímo z vysoké školy. Obě strany byly z tohoto důvodu zaměřeny příliš „jednostranně“. U českého managementu bylo dosaženo vysokého stupně znalostí a schopností vztahujících se k výrobě, kompetence týkající se trhu a podnikového hospodářství (ve srovnání se západním standardem) se – i v souvislosti se systémem – více méně opomíjely. Naopak u západního managementu zatlačila orientace na podnikové hospodářství do pozadí výrobní znalosti. Tato skutečnost se odráží v tandemové organizaci. V oblastech důležitých pro podnikovou a tržní strategii byli do vedoucích funkcí dosazováni manažeři z Německa, zatímco na manažerských pozicích souvisejících s výrobou, vývojem a výzkumem převládá místní management.

Celkově vzato se ukazuje, že organizace transferu manažerského know-how ve formě tandemů – přes obtíže a problémy z ní vyplývající – má oproti ostatním koncepcím přenosu značné výhody. Koncept tandemu nepochybně přispěl k rychlejšímu odstartování transformace a podnikové restrukturalizace a umožnil transfer znalostí bez nutnosti ve větší míře omezit výrobu. V neposlední řadě umožnil současně zavádět inovace ve výrobě

7) Zdá se, že Škodovka jako objekt restrukturalizace je pro západní koncern zajímavá i z tohoto hlediska. Pro prohloubení znalostí o nových trzích a východoevropské hospodářské kultuře má pobyt vedoucích pracovníků a perspektivních sil v zahraničí velký význam.

8) Výtku „třetířadosti“ lze vysvětlit nejen z níže uvedených strukturních a systémových rozdílů, které přispěly k rozdílu ve schopnostech a znalostech manažerů. Týkala se v ojedinělých případech odborné inkompetentnosti a vyskytla se i v souvislosti s problematickým chováním a sociálním přístupem jednotlivých německých manažerů vůči Čechům.

i organizaci, tzn. v krátké době vyvinout a uvést na trh nový produkt (typ Felicia) a zároveň pracovat na novém výrobním modelu.

Vedle těchto zjevných předností se v konceptu tandemů jako metodě zprostředkování vědomostí skrývají i další možnosti. Bezprostřední spolupráci se totiž uskutečňuje nejenom formální výměna znalostí a zkušeností, ale aktivují se také implicitní a neformální obsahy⁹ a zároveň místní souvislosti, které lze využít v pracovních záležitostech.

Na společném podniku Škoda-Volkswagen se ukazuje, že vývoj a uspořádání kooperačních vztahů nezávisí pouze na formálních pravidlech. Podstatnější roli hraje proces dorozumění o rozdílných úhlech pohledu a výkladech problémů. Na něm závisí, zda zustane u jednostranného transferu znalostí, nebo zda se uskuteční proces vzájemného učení.¹⁰ Realizace a využití synergických možností dřímajících v joint venture klade na management nové a vysoké nároky v oblasti komunikace a dorozumění.

b) Vznik nového modelu výroby

Nový model výroby, který vznikl v podniku Škoda, má stejné základní rysy jako modely v západním automobilovém průmyslu, které následovaly bezprostředně za post-tayloristickými změnami. Pro budoucnost představuje zásadní reorganizaci podnikové struktury a vztahů.

Interně to znamená redukci/změnu hierarchií a byrokracií, decentralizaci rozhodnutí a odpovědnosti, a zavedení organizace a pracovních procesů zaměřených skupinově a projektově. To vše znamená vytvářet výrobní jednotky s větší nezávislostí, zvýšenou samoregulací a rozsáhlejší kooperací a týmovou prací – a tedy znatelně více interakce a komunikace.

Navenek se jedná o užší spolupráci s podniky, s nimiž existují důležité směnné vztahy (dodavatelé), směřující přímo k jejich integraci ve odběratelském podniku. To vede k nové rovnováze ve skupinových vztazích mezi hierarchickým vedením a autonomní samoregulací.

Pojetí nové organizace výroby ve Škodě vycházela z modelu „fraktální továrny“ [Warnecke 1993]. Tento teoretický model byl zkonkretizován a dále rozvinut pro podmínky ve Škodě ve spolupráci s výzkumnými pracovníky, poradci a managementem podniku. Tato koncepce se stala východiskem pro další postupnou přeměnu organizace výroby ve stávajících továrnách. V jednotlivých oblastech výroby se realizovala s rozdílnou rychlostí a v různé míře a stále ještě není kompletní, i když již došlo k rozsáhlejší změnám a přizpůsobení zásadním prvkům nové výrobní koncepce uvnitř restrukturačního rámce. Koordinace a řízení pracovních procesů v nových strukturách vyžaduje od manažerů a pracovníků mnohem větší míru kooperace a komunikace. Vlastní iniciativa a spo-

⁹) V transformačních procesech v cizích kulturách a kontextech mají pro „správné“ chápání jednání a rozhodování velký význam implicitní znalosti („tacit knowledge“) [Polanyi 1962 a 1985]. Tyto znalosti hrají v diskusi o základech sociálních věd stále větší roli, na což poukazují Kellner a Heuberger [1988]. Srv. také Peters [1993: 256ff]. V našich empirických a teoretických studiích budeme tuto problematiku dále sledovat.

¹⁰) „Mutual learning“ hraje obecně významnou roli v mezikulturních podnikových kooperacích, a zvláště v souvislosti s kooperací s podniky v transformačních zemích východní Evropy a (hospodářským) proniknutím do této oblasti. O aspektu učení se v poslední době více diskutuje například v konceptech „managerial learning“. Srv. mj. referáty z workshopu „Managerial learning in the transformation of Eastern Europe“ [EMOT... 1995].

lupráce, překračující rámec specializace, byly vyžadovány v řídicích funkcích i výrobě. Rozvíjejí se také nové formy práce ve skupinách a týmech. Celkově vzato přinesl nový model zvýšení požadavků kladených na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Vedle čistě odborné kvalifikace, která je i nadále prioritní, zahrnují nové dovednosti, konkrétně schopnost komunikovat, spolupracovat a komunikaci zprostředkovávat. Stávající odborná kvalifikace zaměstnanců Škody je managementem považována za dobrý základ pro to, aby bylo možné se vyrovnat s požadavky nového modelu výroby. Setkali jsme se rovněž s názorem, že deficit v oblasti sociálních kompetencí není větší než v podnicích na Západě, které čelí stejným nárokům a změnám. Naše empirická zjištění doposud indikovala rozdílné výsledky podle toho, zda se jednalo o vlastní hodnocení nebo hodnocení ze strany ostatních. Existující zkušenosti s kolektivními formami práce v socialistickém podniku a jejich vhodnost pro nové struktury jsou interpretovány rozdílně. Ze strany západního managementu se ozývá kritika vzhledem k původu těchto schopností a odpovědností. Námitky se objevují také proto, že tyto zkušenosti pocházejí z rozdílné společenské logiky, ve které hrají principy solidarity a formální/neformální vazby mnohem větší roli než výkonnostní principy a osobní zodpovědnost za jednání, které jsou směřodátne v nových strukturách. Česká strana nicméně obvykle poukazuje na to, že i přes tyto oprávněné připomínky existují dost dobré předpoklady pro novou organizaci práce v týmech a na projektech. Poukazuje se zde především na existenci lepších předpokladů nutných pro spolupráci, neboť soutěživé chování a úzká orientace na profesní postup dominují mnohem méně než na Západě. Podobně rozporuplný obraz se naskytá i při hodnocení českých manažerů a jejich schopností a odpovědností vzhledem k novému modelu výroby. Střední a nižší management na úrovni podniku má zpravidla dobrou až velmi dobrou technickou kvalifikaci. Mnoho manažerů je inženýry – někteří z nich s univerzitním vzděláním. Avšak v souvislosti s touto skupinou vyvstává dilema: od zavedení struktur odpovídajících západnímu podniku se očekávalo zvýšení hodnoty manažerských funkcí z hlediska sociálního statusu a hierarchické autority opravňující vydávat příkazy. Nová koncepce výroby však s těmito očekáváním koresponduje jen ve velmi omezené míře – vyvolává dokonce konflikt v chápání rolí. Na jedné straně existuje obrovský zájem o převzetí manažerských pozic, ale na druhé straně však nový model výroby neposkytuje očekávaný sociální status. Jaký bude mít tento konflikt rolí dopad a která behaviorální role vyhraje – zda bude v podniku přetrvávat starý, autoritářský styl řízení, nebo zda se vžije v současnosti upřednostňovaný kooperativní styl řízení – by nemělo záviset jen na osobní vnímavosti a flexibilitě.¹¹ Důležitou roli musí pravděpodobně sehrát chování zaměstnanců v nových strukturách: buď využijí možnosti samostatného jednání na vlastní odpovědnost, nebo se budou nadále více orientovat na staré hierarchické rysy daných uspořádání a budou je zachovávat delegováním rozhodnutí a odpovědností na management. Dalším faktorem, ne nedůležitým pro motivaci manažerů v jejich nové roli, je otázka, zda firma nabízí nové formy interního povýšení, a pokud ano, tak jaké. Totéž platí o materiálních a symbolických stimulech, které slouží k mobilizaci náležité ochoty k výkonu. Naše výsledky ukazují, že manažeři jsou jako skupina velmi úzce orientováni na formální požadavky role a stále se velmi pevně drží tradičního chápání rolí. Z tohoto hlediska jsou řídicí schopnosti nutné pro nové pojetí výroby přítomny pouze v obrysech. Nicméně je třeba brát v úvahu skutečnost, že nové nezbytné dovednosti byly a mohly být osvojeny

¹¹) Kvůli zvláštním vlivům, dispozicím a schopnostem východoevropských manažerů, viz [Holtbrügge 1996, Schmitz a Philipp 1996].

pouze v základech a ve velmi krátkém čase. Navíc značný počet západních manažerů byl přítomen ve Škodě od začátku ve funkcích tandemů, aby pomohli při restrukturalizaci firmy. Z toho vyplývá, že pro české manažery nebylo vždy možné se samostatnému jednání na vlastní zodpovědnost naučit, ani je praktikovat. Až doposud sloužila nová koncepce výroby „pouze“ jako model pro restrukturalizaci stávajících továren Škody, ale nyní poprvé probíhá pokus realizovat ji jako celek v nové továrně postavené speciálně k tomuto účelu. Zvláštní důraz se přitom klade na zásady řízení modulárních struktur a interaktivních procesů, vyplývající z této koncepce. Nová továrna byla postavena v rámci rozšíření výroby.¹² To přineslo „výhody“ spojené obecně s takovými strategiemi „na zelené louce“: nová technologie, nová organizace, personál získaný pouze za tímto účelem. Iniciátoři z řad německého managementu uvěřili ideálu „zelené louky“ a založili na něm rovněž politiku získávání pracovní síly. Přednost byla dána pracovníkům zaměstnaným mimo podnik, zvláště mladým uchazečům, u nichž se předpokládala větší schopnost adaptace a flexibility. Za touto strategií se skrývala možnost skoncovat se starou „škodováckou“ mentalitou, která platila za negativní jev. Tato strategie se však ukázala jako neúspěšná, a to i přes vytvoření speciálního rozsáhlého programu tréninku a kvalifikace, včetně několikaměsíčního tréninku prováděného částečně v západních firmách koncernu Volkswagen. Důvodem byla především vysoká fluktuace zaměstnanců a nedostatek zkušeností souvisejících s nevhodnou věkovou strukturou. Negativní interpretace ztotožnění se a zkušeností se Škodou se stala překážkou a bylo třeba ji přehodnotit. Tato zkušenost vedla nejen k nové náborové politice zvýhodňující více než předtím zaměstnance Škody, ale také k nutnosti najímat cizí pracovníky vzhledem k situaci na českém trhu práce a nedostatku alternativ. Toto chybné pojetí by mohlo dokonce způsobit, že by nebylo možné vyhovět náborovým požadavkům nového modelu výroby. Rozvoj kooperace a komunikace, hlavních prvků nové koncepce, nepodporovala ani situace, která nastala, ani velký příliv cizích pracovníků.

Systém Škody založený na novém modelu (fraktální továrna) je poněkud odlišný od ostatních nových automobilových továren koncernu Volkswagen, jako je Opel Eisenach nebo Volkswagen v Moselu. Avšak v jednom ohledu existuje zřetelný rozdíl, který posunuje Škodu jasně před ostatní v koncernu. Modulární skupina není poprvé omezena pouze na výrobu, ale zahrnuje zároveň i výrobek. Z tohoto hlediska spočívá rozdíl nového výrobního modelu ve Škodě v konsistentním zavedení modulární formy konstrukce, která tvoří základ jak plánování výrobku, tak organizování jeho výroby. Před zavedením neexistoval ještě způsob předvídaní vlivu tohoto nového strukturálního principu na pracovní procesy nebo pracovní vztahy. Stále ještě není dostatek předchozích zkušeností ke zhodnocení, jak a zda mohou být dosaženy požadavky nutné pro spolupráci mezi jednotlivými

¹²) Výroba začala na podzim roku 1996. Vyrábí se zde nový model automobilu střední třídy (Octavia). Je první výrobní řadou podniku Škoda v této třídě. Jako takový ho lze považovat za první výrobek zkonstruovaný společně v joint venture jako integrální část výrobní strategie podniku, což nebyl případ malého vozu (Felicia) vyrobeného společně. Klíčovým bodem nové „strategie platformy“ podniku je standardizování základních prvků v rámci koncernu Volkswagen, a sice snižováním počtu výrobních lokací po analýze jednotlivých nákladů a kvality (ze 16 na 4), avšak bez zúžení palety vyráběných modelů. Jméno Škoda bude pravděpodobně těžit z nových výrobků, které budou následovat po zavedení nové technologie a jako součást obnovené skupiny Audi. To sehraje pravděpodobně významnou roli při otevření západních trhů. Je plánována výrobní kapacita 400 vozů denně – ve srovnání s přibližně 60 v současné počáteční fázi (*Právo* 7. 2. 1997).

skupinami v pracovním procesu, dělníky, inženýry, manažery – kteří jsou si teď prostoro-
vě i z hlediska komunikace mnohem blíží – ani zda lze požadavky na komunikaci zhod-
notit.¹³

Další zvláštností nového modelu výroby – a charakteristikou fraktální továrny – je integrace důležitých dodavatelů. Ta zahrnuje nejen dodavatele materiálu a komponentů, ale také větší dokončené výrobky známé jako systémy.¹⁴ Stupeň integrace jde dokonce tak daleko, že někteří dodavatelé vyrábějí své zboží přímo na stanovišti odběratele, tvoří vlastní výrobní jednotky (neboli „fraktál“) a dodává své výrobky přímo na výrobní linku. K výhodám této integrační koncepce patří úspory nákladů v logistice, uzavřenější diskuse a lepší integrace procesů vývoje a změny. Rozsah integrace dodavatelů je zcela ojedinělý. Zavedení tak dalekosáhlé reorganizace výrobně-dodavatelských vztahů, které bylo možné ve Škodě, je třeba vidět v kontextu situace současné transformace. Za jiných podmínek by jistě nebylo tak snadné.¹⁵ Pravdou je, že výrobci automobilů se všeobecně zaměřují na větší integraci dodavatelů, avšak stupeň integrace vhodný v podniku Škoda není v současné debatě bez rozporů. Kritika se soustředí mimo jiné na strukturní překážky, potíže s heterogenitou v podnikatelské kultuře, rozdíly v odměňovacím systému a bonusech [European... 1995: 76], a zvláště na fragmentaci odborových práv na reprezentaci uvnitř firmy.

Důsledkem fraktální továrny se rozpadají tradičně sjednocené podnikové struktury a jsou nahrazovány uspořádáním, které lze nazvat „podniky uvnitř podniku“. „Jednotlivé firmy jako uzavřené jednotky, ostře ohraničené zvnějšku a hierarchicky řízené uvnitř, jsou nahrazovány sítěmi firem, které jsou nepřetržitě aktualizovány ve shodě s konkrétním úkolem v ruce.“ [Streeck 1996: 15]. Postoj odborů k tomuto vývoji se pohybuje od ambivalence ke kriticismu. Hlavním problémem je, jak udržet současný systém společné reprezentace podnikové pracovní síly v nových strukturách několika legálně nezávislých podniků.¹⁶ Základními požadavky odborů na ochranu zájmů zaměstnanců Škody bylo především:

- pokračování v současném systému sjednocených zájmů reprezentace ve Škodě, včetně všech zaměstnanců integrovaných dodavatelů,
- větší podobnost mzdové úrovně ve Škodě – a převzetí stejného časového systému dodavateli,
- právo pro bývalé pracovníky Škody zaměstnané dodavateli vrátit se poté, co smluvní vztah s dodavatelem bude ukončen.

¹³) S důsledným zaváděním tohoto modelu výroby se v podniku Škoda začalo teprve v září 1996.

¹⁴) Zde se to týká systému dodavatelů. V případě podniku Škoda jsou to dodavatelé dveří, motorových bloků, sedadel, kabin a předních částí. Tito dodavatelé většinou vytvořili joint ventures se západními partnerskými podniky. Celkem je v současnosti integrováno ve starých i nových závodech Škody 10 dodavatelských podniků.

¹⁵) Rozsah integrace a vztahů obsahuje případné problémy jak pro výrobce, tak pro dodavatele. Dlouhodobé smlouvy napomáhají stabilitě, ale mohou být také překážkou, pokud dojde k zásadním konfliktům.

¹⁶) Tento problém zahrnuje v rámci německé debaty o aktualizaci průmyslového zákona, který takovou síť podniků nepokrývá. Ovlivnila by jeden ze základních pravidel spolurozhodování v německém systému průmyslových vztahů. Jako takový je reorganizace podniků modelem fraktální továrny politicky napjatá a náruživě diskutovaná strategie [viz Streeck 1996].

Závěr

Směr transformace a restrukturalizace zvolený podnikem Škoda přesahuje pouhou jednoduchou modernizací s cílem dosáhnout běžný standard. To platí ve dvou směrech: neproběhl jednoduchý přenos starého výrobního systému Volkswagenu, ani se neuskutečnil pokus vytvořit novou koncepci výroby omezenou na obvyklý standard západních firem. Tyto koncepce byly použity jako výchozí body, avšak později byly dále rozpracovány za účelem zavedení do specifických podmínek ve Škodě. Výsledkem byla volba způsobu modernizace, který záměrně využívá know-how koncernu Volkswagen a nejnovější technologie společně se specifickým know-how českého podniku – zvláště jejího širokého potenciálu vysoce kvalifikovaných dělníků a inženýrů. Nešlo tedy o jednostranné a svěmocné zavedení systému Volkswagen. Vytvoření takového spojení struktur a postupů bylo ve skutečnosti výsledkem spíše diskuse a vzájemného pochopení uvnitř joint venture.

Rozhodnutí managementu byla silně ovlivněna tradiční podnikatelskou kulturou Škody a statusem podniku v České republice. Bylo tomu tak i přes relativně široký manévrovací prostor díky deregulaci související s transformací, liberální tržní politice a rozsáhlé podpoře ze strany odborů s jejich skromnými požadavky. V důsledku to nebyly ani tak explicitní požadavky a velké konflikty, které ovlivnily strategický management a zvolenou strategii restrukturalizace, ale mnohem více latentní kolektivní očekávání a obavy na české straně. Očekávání a obavy byly prožívány zároveň jako skutečné i očekávané restriktce. V tomto ohledu lze na projekt restrukturalizace Škody pohlížet jako na důležitý obchodní podnik nejen z ekonomické, ale také z politické perspektivy.

Restrukturalizace Škody je jistě prominentním a doposud velmi úspěšným případem v českém průmyslu. Nicméně jej nelze použít jako obecný model úspěšné restrukturalizace. Jeho příklad však stále ukazuje, že pokud vezmeme v úvahu regionální specifika a zkombinujeme je smysluplně s moderní technologií a managementem, který má zkušenosti s trhem, lze v kombinaci s odpovídajícími zdroji vytvořit podnik vybavený pracovníky schopnými vytvářet komparativní výhody v mezinárodní soutěži – což má pro transformaci podniků v éře globalizace zásadní význam. Případ Škody-Volkswagen dokonale ilustruje, že to není výsledkem přirozeně se objevujícího procesu, ale především zásluha diskusí o „pravé“ cestě a schopnosti všech účastníků učit se.

Přeložila Ivana Mazálková

(Redakčně zkráceno se souhlasem autorek)

GERLINDE DÖRROVÁ je vedoucí výzkumného týmu Transformace a globalizace při Vědeckém centru pro sociální výzkum v Berlíně (WZB). Zabývá se především sociologií průmyslu a kulturní sociologií, v současnosti se její zájem soustřeďuje na transformaci zemí východní a střední Evropy.

TANJA KESSELOVÁ je vědeckou pracovnící ve výzkumném týmu Transformace a globalizace při Vědeckém centru pro sociální výzkum v Berlíně (WZB).

Literatura

- Deutschmann, Christoph 1987. „Der ‚Betriebsclan‘. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie.“ *Soziale Welt* 38: 133-147.
- Dörr, Gerlinde, Tanja Kessel 1996. „Transformation as a Learning Process. Experiences with Joint Ventures in the Czech and an Example for a New Modern Form of Organizing Production.“ *EMERGO – Journal of Transforming Economies and Societies* 3: 44-58.

- EMOT News 1995. Zpráva z workshopu „Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe.“, No. 5: 3-5.
- European Motor Business 1995. No. 3
- Holtbrügge, Dirk 1996. „Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint Ventures.“ *Journal for East European Management Studies* 1: 7-27.
- Kellner, Hansfried, Frank Heuberger 1988. „Zur Rationalität der ‚Postmoderne‘ und ihrer Träger.“ S. 325-337 in *Kultur und Alltag*, hrsg. von H.-G. Soeffner. *Soziale Welt*, Sonderausgabe, No. 6.
- Peters, Bernhard 1993. *Die Integration moderner Gesellschaften*. Frankfurt a.M.
- Polanyi, Michael 1962. *Personal Knowledge*. Chicago.
- Polanyi, Michael 1985. *Implizites Wissen*. Frankfurt a.M.
- Schmitz, Norbert, Christine Philipp 1996. *Interkulturelles Management – die Zusammenarbeit von Tschechen und Deutschen. Ergebnisse einer Kienbaum-Studie*. Düsseldorf-Prag.
- Steinbach, Peter 1993. „Mitteleuropa – Mythos und Idee.“ *Universitas*, No. 11: 1085-1096.
- Streeck, Wolfgang 1996. „Mitbestimmung: Offene Fragen.“ Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“. Guetersloh: Bertelsmann-Stiftung, Hans-Boeckler-Stiftung.
- Warnecke, Hans-Jürgen 1993. *Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen*. Berlin.
- Womack, James P., Daniel Jones, Daniel Ross 1990. *The Machine that Changed the World*. New York.

SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ

představuje

EDIČNÍ ŘADU ZÁKLADY SOCIOLOGIE

Cílem knižnice je zmapovat stav bádání a podat přehled výsledků, k nimž dospěla sociologie v jednotlivých disciplínách. Knižnice bude uceleným souborem původních prací českých a slovenských autorů. Každý titul přinese přehled výsledků dané disciplíny, představí myšlenky autorů, kteří jsou v ní autoritou, jakož i spory a polemiky v ní probíhající.

Aktuální novinky:

Jan Keller: Sociologie a ekologie

Kniha zachycuje vývoj vztahů mezi ekologií jako přírodovědnou disciplínou a sociologií jako společenskou vědou za posledních zhruba sto let. Ukazuje, v jaké míře sloužila ekologie sociologii jako výkladový princip v minulosti a v jaké míře jí může sloužit dnes při hodnocení šancí společnosti na přežití v přírodním prostředí. Práce není pojata jako příručka pro „zelené“ aktivisty, nýbrž chce napomoci k vyjasnění možností a mezi sociologie při analýze širších ekologických souvislostí fungování moderní společnosti. 224 stran, cena 85 Kč

František Znebežánek: Sociální hnutí

Kniha je analýzou teorií a koncepcí zabývajících se zrodem, růstem a pádem sociálních hnutí. Zachycuje přibližně stoletý vývoj teoretické reflexe sociálních hnutí, pozornost zaměřuje zvláště na historii posledního čtvrtstoletí, které je obdobím konfrontace teorie nových sociálních hnutí a teorie mobilizace zdrojů. Autor tyto teorie představuje především na koncepcích jejich nejvýznamnějších představitelů. Uvádí rovněž nejdůležitější pokusy o překonání odlišností těchto teorií a naznačuje další současné trendy v teoretické reflexi fenoménu hnutí.

Jde o první publikaci, která se u nás systematicky zabývá vývojem teorie sociálních hnutí. Je určena pokročilejším studentům společenských věd, jejich učitelům a specialistům hledajícím východiska i argumentaci pro své vlastní analýzy. 175 stran, cena 85 Kč

Již vyšlo:

Jan Keller: Sociologie byrokracie a organizace 191 stran, cena 85 Kč

Jiří Příbáň: Sociologie práva

(Systémově teoretický přístup k modernímu právu) 197 stran, cena 78 Kč

Dále připravujeme:

Stanislav Hubík: Sociologie vědění

Petr Mareš: Sociologie nerovnosti a chudoby

Ivo Možný: Sociologie rodiny

Miloslav Petrusek: Co je sociologie?

(Úvod do obecné sociologie)

SLON, poštovní schránka 36, 156 80 Praha 516
--