

ZPRÁVY

Závěry z výzkumu restrukturalizace strojírenských podniků

Současná zásadní transformace společnosti se do ekonomiky promítá kromě jiného v podobě restrukturalizace. Mění se celospolečenská struktura národního hospodářství, privatizace a zahraniční kapitál vstupují do jednotlivých podniků. Ty se musí adaptovat na zcela nové podmínky a hledat takové výrobní programy, které budou mít reálnou šanci realizovat se na trhu.

Restrukturalizační procesy jsou spojeny se změnami techniky a technologie a jako takové probíhaly poměrně intenzivně ve vybraných průmyslových podnicích už v 80. letech. Měly svou sociální dimenzi, která se stala předmětem výzkumu zejména sociologů z resortních výzkumných ústavů. Pak byly v roce 1989 zpracovány případové studie, které na různých místech a v různých typech podniků analyzovaly strukturální změny probíhající v rámci technického rozvoje.

V Praze byla provedena analýza komplexní inovace koncernového podniku TOS Hostivař, která měla charakter automatizace integrovaných výrobních úseků, dopravy a řízení, a na vzorovém projektu se podíleli i sociologové. Návrh zahrnul v rámci vnitropodnikové organizace i řízení sociální, chápané jako personální a sociální rozvoj ve čtyřech oblastech:

- řízení sociálních procesů; těžiště této oblasti spočívá ve zpracování a aplikaci metod a technik sociálního řízení, v řízení konkrétních sociálních procesů včetně získávání pracovníků pro komplexní inovaci;

- ergonomické řešení pracovišť; zaměřuje se na řešení problémů člověka v pracovním procesu z hlediska pracovního prostředí v širokém slova smyslu a z hlediska sociálně psychologických faktorů pracovního procesu;
 - příprava a výběr pracovníků; hlavním problémem této oblasti je identifikace změn ve struktuře pracovníků, stanovení nároků nových, případně velmi změněných funkcí a profesí a zpracování systémů přípravy pracovníků;
 - hmotná a morální stimulace; těžiště této oblasti spočívá v modifikaci současného systému hmotné stimulace tak, aby odpovídal celkovému principu řešení inovace, oživení soustavy morálních podnětů a sjednocení působnosti obou stránek stimulace.
- Předpokladem pro rozvoj sociálního systému je provedení sociální analýzy pro adekvátní a dostatečně konkrétní zaměření všech navrhovaných opatření. Analýza odpovídá na otázku, jaké jsou sociální nároky připravovaných změn a jaké předpoklady je naplnit má inovaci realizující organizace. Výsledky sociální analýzy umožňují kvalifikovaně zpracovat program sociálního rozvoje ve všech jeho částech, a to na základě poznatků o
- individuálních a skupinových předpokladech pracovníků k řešení a realizaci změn
 - sociálním klimatu organizace, jeho přednostech a slabých stránkách
 - charakteru a úrovni sociálního řízení ze strany vrcholového vedení

- účasti široké fronty pracujících na řízení a rozhodování
- postojích pracovníků k předpokládaným změnám
- stavu pracovního a životního prostředí.

Návrh personálního a sociálního rozvoje, zpracovaný v rámci výzkumného úkolu TOS Hostivař, předpokládal na základě výsledků analýzy zpracování programu získávání pracovníků pro podporu komplexní inovace, což mělo podpořit vytvoření příznivého, proinovačního sociálního klimatu.

Optimálně pojaté získávání pracovníků pro komplexní inovaci je závislé na připravenosti organizace na modernizaci a rekonstrukci, a to nejen po věcné stránce, ale především po stránce sociální. Rozhodující přitom je sociální řízení, tj. úroveň a formy vedení lidí a pracovních kolektivů. Není-li přiměřené předpokládané inovaci, je nutno nejdříve zlepšit sociální řízení. Stejně tak je tomu pokud jde o analogickou situaci, např. v oblasti koncepčního řízení z vrcholového vedení podniku.

Příslušná analýza a následná opatření začínají zcela jednoznačně od vrcholového vedení inovující organizace. Postoje vrcholového vedení, podniku či závodu rozhodují o relevantních postojích v celé vertikále řízení. Jak vrcholové vedení organizace podporuje přípravu, řešení a realizaci modernizace či rekonstrukce, tak budou požadovat a podporovat participaci nižších stupňů řízení – provozu, dílny, pracoviště.

Vzory proinovačního chování se na základě výzkumů a zkušeností zcela odvíjejí od vrcholového vedení organizace. To jim vtiskuje rozhodující charakter a dynamiku.

Program získávání pracovníků pro komplexní inovaci tedy především spočívá v optimalizaci systému práce vrcholového vedení organizace a v systému práce s lidmi v organizaci. Konkrétně je pracovníky možné získat především programem zlepšení pracovních podmínek vyvolávajících nespokojenost. To tvoří reciproční stránky získávání pracovníků. Organizace chce od lidí zajistit chod něčeho nového, co je spojeno s jistým zatížením, a proto je nutné jim nabídnout jako kompenzaci určitá zlepšení, výhody apod.

Cestou pro získání lidí, pro řešení a realizaci

komplexní inovace je vytvoření promyšleného systému forem účasti pracovníků organizace na přípravě a realizaci změn, inovačních záměrů aj., např. pracovních komisí a týmů, poradních orgánů, závazkového hnutí, vyhlašování tematických úkolů apod. Za takové situace není např. informování pracovníků nějakým vážnějším problémem, protože se vlastně uskutečňuje během pracovního procesu v pružných organizačních strukturách.

Získáváním pracovníků pro inovaci je nutné překonat nezájem, nebo dokonce i odpor k připravovaným změnám. Lidé se často brání, odporují změnám, protože z nich mají oprávněné obavy, že naruší dosavadní styl jejich práce, vybudované vzájemné mezilidské vztahy, postavení, prestiž, finanční ohodnocení apod.

Navrhaná analýza a program získávání pracovníků pro podporu inovačních záměrů byl v TOS Hostivař realizován pouze částečně. Proběhlo školení vrcholového vedení a odborná školení dalších pracovníků, témata o komplexní inovaci byla zařazena do různých typů školení. Většinou však šlo o obecné informace bez aktivní účasti jednotlivých pracovníků na inovačním procesu. Zejména skutečnost, že vrcholové vedení podniku nebylo dostatečně identifikováno se záměry inovace, se negativně projevila jak v průběhu modernizace, tak v jejím konečném efektu.

Strukturální změna ve formě komplexní inovace přinesla v TOS Hostivař významné výsledky, ale nedosáhla celkového předpokládaného cíle. Příčiny a dílčí sociální souvislosti jsou naznačeny v předcházejících částech. Za základní podmínky úspěšnosti strukturálních změn pokládáme dodržení koncepčnosti, komplexnosti a důslednosti v jejich přípravě a realizaci.

Koncepčnost znamená v této souvislosti odpovědný výběr podniku pro strukturální změnu, podložený technologickou, ekonomickou a sociální analýzou. Vybraný podnik by měl mít dobrý a perspektivní výrobní program a možnost pružně reagovat na změny trhu. Návrh na inovaci by měl vycházet z jeho vnitřní potřeby a měl by souznít s celkovým sociálním klimatem, pozitivně nakloněným progresivním změnám. Vrcholové vedení takového podniku by mělo být vnitř-

ně identifikováno s potřebou inovace schopné participovat tvořivým způsobem na její přípravě a realizaci, nést potřebná rizika a jasně vymezit cíle i způsoby jejich dosažení.

Komplexnost předpokládá řešení technických, technologických, ekonomických a sociálních problémů ne vedle sebe, ale ve vzájemné integraci. Propojení jednotlivých systémů nemůže být formální, žádný z nich není realizován odděleně a nedostatky jednoho se promítanou do fungování ostatních. Podcenění sociální problematiky a línost v jejím řešení se vrátí v podobě sociálního napětí, nezájmu nebo dokonce odporu vůči novým technologiím, které v jednotlivých případech vyústilo až do úmyslného poškození nových technických zařízení. Špatně fungující hmotněenergetický systém s vysokou poruchovostí posiluje negativní postoje k inovacím a prohlubuje skepsi pracovníků. Ekonomický a řídicí systém, který kupř. včas a vhodným způsobem nevyřešil hmotnou stimulaci pracovníků, narušuje fungování ostatních systémů. Komplexnost znamená společné řešení, bez preference a s respektováním sociálního dopadu každého ekonomického a technického opatření. Zaručit takovou komplexnost by mělo zpracování sociálního programu souběžně s technologickým a ekonomickým projektem.

Důslednost navazuje na předcházející a projevuje se jako dovedení projektů do konečné realizace, a to zase ve všech zmíněných oblastech. V průběhu strukturální změny dochází zákonitě k únavě a následným tendencím urychlit proces tím, že se vynechají ty části, které se zdánlivě nezdají nutné a nesouvisejí přímo s výrobním procesem. Podobně lze pozorovat snahu o vyšší ekonomickou efektivnost u voluntaristických rozhodnutí, sledujících pouze okamžitý efekt bez zvážení dalších možných důsledků. Nedotaženost projektů při realizaci způsobuje, že se nedostaví ani očekávané výsledky.

V případě TOS Hostivař nebyla bezesbýtku dodržena ani jedna z uvedených podmínek, výběrem podniku počínaje a barevným řešením výrobních úseků konče. Při hodnocení komplexní inovace závodu se však setkáváme se stanoviskem, že hlavním důvodem neúplných výsledků je nedostatek pracovníků a nedotažení sociální

přípravy, což platí pouze částečně. Domnívat se, že „zlatým klíčem“ k odstranění všech nedostatků mohla být sociální sféra, je jednostranné a scestné. I kdyby byla v plném rozsahu uskutečněna opatření k získávání pracovníků a jejich podpory proinovačních záměrů, nemohlo to přinést očekávané výsledky v plném rozsahu. Nejlepším argumentem pro inovaci je totiž fungující hmotněenergetická soustava a její zřejmá ekonomická výhodnost. Jestliže tyto faktory chybí, nebo se dokonce realizují změny proti „zdravému rozumu“, potom žádná sebelepší příprava sociálního systému, která ostatně neprobíhá izolovaně, ale v konkrétním společenskoeconomickém klimatu, nemůže tyto nedostatky zakrýt.

I za těchto okolností však mohl důsledně provedený sociální projekt přinést zmírnění konfliktů při realizaci inovací, zejména pokud by se včas podařilo prosadit adekvátní sociální řízení, stmelit a motivovat vrcholové vedení, připravit pracovníky reálně také na nedostatky ve fungování automatizovaných výrobních a řídicích systémů a přinést i očividné výhody kupř. celkovým zlepšením pracovního prostředí, dokonalejší sociální péčí a dobrou perspektivou pro všechny pracovníky závodu.

Při celkovém hodnocení provedené strukturální změny je zároveň zřejmé, že výše uvedené podmínky nemohly být v tehdejší společenskoeconomické situaci (léta 1978–85) v potřebné míře dodrženy. V podmínkách direktivního řízení bylo možné komplexní inovace realizovat pouze výjimečně a v omezeném rozsahu, pomocí mimořádných opatření a s využitím mimořádných forem zainteresovanosti.

Ze zkušeností z TOS Hostivař a dalších podniků, ve kterých inovace automatizačního typu proběhly v menším rozsahu, vyplývají závěry použitelné při strukturálních změnách obdobného typu.

Tvorba nezbytného sociálního programu má nezastupitelné místo v celkové přípravě na strukturální změnu. Předpokladem odpovídající formulace sociálního a personálního rozvoje je objektivní identifikace sociální situace podniku, ze které pak vyplynou hlavní směry sociotechnických opatření cílených na jednotlivé sociální a profesní skupiny.

Poznatky z komplexní inovace v TOS Hostivař dokazují, že problematika aktivizace lidského činitele a vytvoření objektivních i subjektivních podmínek pro jeho participaci na přípravě a realizaci změn je neopomenutelným předpokladem požadovaného konečného efektu. Sociální program kromě toho, že zajišťuje sociální a perso-

nální rozvoj jako součást strukturální změny, zároveň pozitivně působí na ekonomickou efektivitu: snižuje konfliktnost celého období, urychluje adaptaci pracovníků na novou technologii, a přispívá tak ke splnění výrobních a ekonomických cílů.

Jitka Havlová

Sociologie času – nová odvětvová sociologie?

Je až zarážející, jak málo se ve standardně pojatých výkladech a učebnicích základů sociologie setkáváme s tak elementární kategorií, jakou je čas. Ještě počátkem 70. let bylo možné se značnou mírou oprávněnosti konstatovat, že problém času není v sociologii dostatečně výrazně vnímán (určitou výjimku představovala pouze tematika volného a pracovního času). Tato situace se ovšem záhy výrazně změnila. V 80. letech zájem o fenomén času nebývale vzrostl, a to zejména v německy mluvících zemích. Téma, do té doby namnoze opomíjené, se v polovině 80. let stává záležitostí téměř módní. Objevuje se řada statí, monografií a několik sborníků, konají se odborné semináře a sympozia, zaznamenáváme snahy o interdisciplinární přístup. O tom, že výzkum v dané oblasti doznal značný rozmach, svědčí nejméně i to, že sociologie času (Zeitsoziologie) je dnes již chápána jako jakási samostatná konkrétní sociologická disciplína – „odvětvová sociologie“.

I přes jistou novost a módnost jde ovšem o disciplínu s vlastní, a to nikoliv zanedbatelnou historií, v níž se pochopitelně projevují také vazby na dominantní proudy filozofického myšlení. Vliv Husserlových podnětů na fenomenologicky orientovaný směr, tedy především na Schützovy a Luckmannovy analýzy jednání, v nichž čas a časové rozvrhování hrají významnou roli, není patrně třeba nijak zvlášť připomínat. Heidegger v tomto směru inspiroval méně, jeho vliv nacházíme především v tzv. existencialistické sociologii (E. Tyryakian). Klíčovou roli zde však patrně sehrály ideje H. Bergsona (zejména jeho pojetí „durée“ a rozlišování vnitřního, subjektivního času vědomí a objektivního, měřitelného času vnějšího světa), jejichž odraz nalézáme u Huber-

ta, Mause a Halbwachse (Durkheimova škola), ale také u Schütze, Sorokina či Luhmanna.

Pokud jde o klasiky sociologického myšlení, je třeba v dané souvislosti zmínit v prvé řadě E. Durkheima (čas má sociální charakter, je podobně jako náboženství sociálně konstruován), G. Simmela (čas je důležitým mechanismem zespolečenštění) a G. H. Meada (specifická struktura lidského jednání je předpokladem konstituce času). Z dalších významných postav dějin sociologie je nutné vzpomenout především P. A. Sorokina (odlišení sociálního, respektive sociokulturního a tzv. kvantitativního času), G. Gurwitche (zdůraznění multiplicity a heterogenity sociálních časů) a W. E. Moora (zkoumání časových dimenzí na různých sociálních úrovních), pokud jde o současné autority, nelze opomenout P. Bourdieua a A. Giddense.

V německé oblasti je to především Niklas Luhmann, v jehož dílech přichází v průběhu 60. a 70. let problematika času neznámkou ke slovu, byť mnohdy pouze v podobě okrajových poznámek. Čas je podle Luhmanna vytvářen v procesu intersubjektivní konstituce, jako jakési, pro jednotlivce společné kontinuum časových bodů, v nichž něco trvá a něco se mění. Vedle pojmu čas používá Luhmann také pojem chronologie. Zatímco čas může nabývat nejrozličnějších forem, chronologie je jednodimenzionální. Vzhledem k mnohosti časů plní chronologie tedy cosi jako integrativní úlohu. Relativně značná pozornost je věnována času a jeho vztahu k systémovým strukturám v Luhmannově pozdějším díle *Soziale Systeme* (1984).

Za jistým způsobem průkopnickou je v německé sociologii času považována kniha Wernera Bergmanna *Die Zeitstrukturen sozialer Sys-*