

Struktura profesionálních pozic a rolí v podniku

JAROSLAV KOLÁŘ

Vysoká škola ekonomická, Praha

PE 4584/5. 1969.

Podnik jako základní hospodářská jednotka je průsečíkem mnoha sociálních vztahů. Do jisté míry se v něm projevují všechny základní rozpory daného způsobu výroby a organizace společnosti. V socialistické společnosti nemají tyto rozpory charakter třídního antagonismu, ale jsou rozpory mezi různými skupinami pracujících. Jsou vyvolány různým postavením velkých sociálních skupin, jako jsou povolání, jejichž sociální status je určen celospolečensky a promítá se do podniku, a rozdíly mezi jednotlivými pracovními skupinami podniku, vyplývající z jejich konkrétní situace v podniku a z konkrétního obsahu jednotlivých pozic a rolí. (Obecně je obsah pozic a rolí určen rovněž celospolečensky.)

Profesionální struktura podniku je — spolu se strukturou kooperační — základnou všech dalších sociálních vztahů. Na jejím základě vzniká i struktura demografická (profesionální struktura má vliv na to, jaký podíl mužů a žen podnik zaměstnává), struktura mocenská (moc v podniku téměř splývá s kompetencí řídit určité procesy), struktura komunikační (profese ovlivňuje rozhodující měrou zapojení člověka do komunikační struktury a jeho přístup k informacím) i struktura odměňování (profese je základem hodnocení významu práce, zvláště když se u nás výkonnost často hodnotí nedostatečně). V profesionální struktuře podniku výrazně vystupují velké skupiny povolání: dělníci, mistři, administrativní pracovníci, specialisté (technici, ekonomové, personalisté, právníci) a ředitelé. Uvnitř těchto skupin jsou značné rozdíly v kvalifikaci a odměňování, ale jejich základní funkce v sociálním systému podniků jsou rozhodujícím kritériem pro určení jejich pozice a role v podniku.

„Základní hledisko pro analýzu sociálního systému je způsob, jak jsou role

diferencovány, a naopak, jak tyto diferencované role jsou integrovány, takže vzniká fungující systém“.¹ I když nepřijímáme v plné šíři Parsonsovu funkcionální teorii, je při rozboru podniku jako fungující organizace tento přístup užitečný. Stabilita rolí v každé organizaci předpokládá opakovatelnost, standardizaci určitého jednání. Je samozřejmé, že i toto standardizované jednání je dynamické, a proto pozice a role v každém systému jsou proměnlivé, nejsou jednou provždy dané. Jde však o to zjistit, jak se v současné době jednotlivé role v podniku mění spolu se změnami v soustavě řízení.

Pracovní role každého člověka je determinována jeho pracovní pozicí. „Bez ohledu na povolání má pracovní pozice tři hlavní aspekty:

1. Technické úkony zaměstnání.
2. Fyzické umístění pracujících při zaměstnání a všechny fyzické předměty, které vytvářejí a obklopují pracovní pozici.
3. Sociální požadavky, které musí být splněny každým, kdo má přiměřeně dostát této pozici. Tyto požadavky zahrnují
 - a) ohraničený okruh činnosti nebo řadu činností, vyžadovaných zaměstnáním;
 - b) množství a povahu pracovníkových styků s jinými lidmi nebo předměty při práci;
 - c) způsob, jakým pracovníkovy činnosti zapadají do činnosti ostatních pracovníků a jsou nazírány jinými pracovníky při jejich práci“.²

Tyto faktory pracovní pozice budeme brát v úvahu při rozboru postavení a úlohy jednotlivých skupin pracovníků v podniku. K tomu přistupují i některé znaky sociálního statusu, tj. celkového

¹ T. Parsons, *The Social System*, Glencoe, 1951, s. 114.

² D. C. Miller-W. F. Form, *Industrial Sociology*, New York 1964, s. 169.

00255/78

postavení člověka ve společnosti, k nimž patří vedle pracovní pozice i úroveň bydlení, společenských styků, kulturních zájmů a prestiže. Sociální status jednotlivých skupin ovlivňuje komunikační strukturu podniku a silně působí zejména na výkon role řídicích pracovníků.

Rovněž pojem role je třeba hlouběji diferencovat, abychom jej mohli prakticky použít. Každý člověk hraje v podstatě tři druhy rolí: základní role, profesionální role a role ve volném čase.

Základní role jsou dány pohlavím a věkem. Jsou to role muže nebo ženy, otce nebo matky, syna nebo dcery, dítěte, dospívajícího nebo dospělého člověka. Tyto role ovlivňují i všechny ostatní role, tj. profesionální role a role ve volném čase.

Profesionální role jsou více diferencovány než role základní. Jsou obvykle spojeny s kvalifikací. Mezi jednotlivými profesionálními rolemi jsou značné rozdíly v jejich společenské důležitosti. Veřejné profesionální role jsou ty, jejichž nositelé musí svou roli respektovat i mimo své zaměstnání, musí se chovat v souladu s touto rolí (ředitel, politický pracovník).

Role ve volném čase jsou podmiňovány základní i profesionální rolí člověka. Jde převážně o role politické a rekreační.

Role existují často jako role párové — muž a žena, vedoucí a vedený, a proto je jejich studium nástrojem k analýze sociálních interakcí, ke studiu vztahů spolupráce v určitých skupinách nebo sociálních systémech.

Závěrem své analýzy rolí říká M. Banton:

„Některé vztahy fungují dobře jen tehdy, jestliže existuje míra sociální distance mezi účastníky těchto vztahů; avšak technické požadavky kladené na organizaci poskytující určité služby nebo výrobky neharmonizují vždycky se sociálními požadavky. Tam, kde organizace nevytvořila jasné definice rolí, jednotlivci se zabývají více svým prestižem a sebeúctou a mají sklon nedodržovat rozdíly rolí“.³ Přesná definice profesionálních rolí je tedy jedním ze základních požadavků správné funkce sociálního systému a v plné míře platí i pro podnik a jeho organizaci; není však možno ji rozšířit i na role neformální. Současně však —

vzhledem k tomu, že každý člověk je nositelem řady sociálních rolí — vzniká otázka, které spojení rolí je funkční a které je disfunkční, tj. vede ke konfliktu rolí a jejich rozkladu. I tato otázka je dnes velmi naléhavá.

Struktura pozic a rolí vytváří v každém podniku specifickou strukturu sociálních norem. Sociální normy jsou nepsaná, ale dodržovaná pravidla chování lidí. Sociální normy vznikají v konfliktu postojů různých sociálních skupin. Každá sociální skupina očekává od představitele určité role poněkud jiné chování. Ve vzájemném působení těchto očekávání pak převládne určitá tendence, která působí jako pravidlo chování, internalizované danou skupinou, jako sociální norma. Tyto sociální normy jsou vytvářeny ve vztahu k hierarchii hodnot dané společností i určitých sociálních skupin. Sociální normy pak ovlivňují pojetí a výkon všech druhů rolí. Proto významně ovlivňují i styl a řízení a jsou důležitou součástí sociálního klimatu podniku.

Na základě dosavadních výsledků sociologického výzkumu je možno formulovat hlavní znaky pozic, rolí a sociálních norem v podniku. Jde o shrnutí poznatků v teoretický systém, který má v řadě výroků hypotetický charakter a bude dále ověřován empirickými metodami. Autor se částečně opírá také o vlastní zúčastněné pozorování. Snaha o syntézu vede k nutnosti vyhnout se v tomto článku některým terminologickým a metodologickým problémům.

a) *Dělník*

Pracovní pozice dělníka je charakterizována jeho bezprostřední přítomností ve výrobním procesu. Jeho kontakt s výrobkem je většinou permanentní a proto charakter výroby ovlivňuje i jeho pracovní podmínky. Povaha těchto fyzikálních pracovních podmínek však působí i na sociální kontakty, na jejich četnost i obsah.

Některá dělnická povolání jako montér, údržbář, seřizovač dávají dělníkům značnou volnost pohybu v určitém okruhu. Jejich sociální kontakty jsou proto rozsáhlé, mají větší přehled o celkovém průběhu práce v podniku a znají mnoho pracovníků různých pracovních skupin.

³ M. Banton, *Roles*, London 1965, s. 39.

Lze tedy předpokládat, že i jejich možnosti reálně posuzovat organizaci práce, pracovní výkonnost a odměnu za práci jsou značně velké. To jim dává předpoklady k účasti na řízení podniku. Jejich podíl na řízení však není bezprostřední. Řízení výroby vždy vyžaduje odstup, distanci od přímého procesu výroby. Dělníci však mohou svými připomínkami, svými názory ovlivňovat rozhodování řídicích pracovníků podniku a vyvíjet tlak na tyto pracovníky, protože znají řadu souvislostí technologického i sociálního obsahu práce.

Ta dělnická povolání, jejichž obsahem je bezprostřední ovládání stroje nebo dílčí pracovní úkon (u pásu nebo i s ručními nástroji), dávají mnohem méně možností k získání celkového přehledu o výrobě a sociálních vztazích v podniku. Kontakty těchto pracovníků jsou řidší, často jsou omezené jen na okruh dílny. V nepřetržitém pracovním rytmu, přerušovaném jen krátkými přestávkami, je ztížena i komunikace mezi lidmi pracujícími v těsném sousedství.

Pokud nejde o dělníky s velkým zájmem o život podniku, snižuje tato pracovní pozice možnosti nepřímé participace na řízení prostřednictvím formální nebo neformální struktury.

Dělníci obou typů jsou na začátku hierarchie autority a moci a na konci kanálů komunikací, tj. informací, požadavků a příkazů. Nejsou však na nejnižším stupni žebříčku sociálního statusu. Jsou často lépe placeni než administrativní a technický personál. Mají možnost plně využívat volného času k rozšíření životních prostředků. Jako manuálně zruční lidé si stavějí rodinné domky, chaty, obdělávají zahrádky a udržují své byty a automobily mnohem snáze než lidé, kteří fyzicky nepracují a nemají možnost používat i prostředků (nástrojů a strojů) v továrně pro tyto účely. Tato skutečnost zvyšuje i prestiž dělnických povolání.

Přesto však je velká část dělnických povolání spojena se stereotypní, těžkou nebo špinavou prací, která dává málo možností plného uplatnění tvořivosti člověka. Dělník je nejvíce podřízen rutině a disciplíně pracovního procesu v průmyslu.

Proto značná část dělníků považuje

svou práci především za prostředek obživy. Profesionální role některé dělníky plně neuspokojuje a proto považují za přitažlivější a mnohotvárnější své role ve volném čase. Zkrácení pracovní doby natolik, že tvoří menší díl jejich celkového času, tuto tendenci podporuje.

Zaměření dělnických rolí ve volném čase může být rekreační nebo politické. Mnoho dělníků tak může ve volném čase plnit rozhodovací role (jako členové národních výborů, orgánů KSČ, ROH a jiných), které kompenzují podřízené a přesné ohraničené postavení v zaměstnání.

Rozvoj iniciativy a tvořivosti ve volném čase zpětně působí i na přístup k práci, na profesionální dělnické role. Člověk se těžko smíruje s rozparem mezi svou rolí v práci a ve volném čase, touží po jednotě své osobnosti. Proto mohou zkušenosti z uplatnění ve volném čase příznivě ovlivňovat i iniciativu dělníka v práci.

V socialistických podnicích mají dělníci možnost prostřednictvím reprezentativních orgánů (strana, odbory) uplatňovat svůj vliv na hospodářské vedení. Skupiny nátlaku na ředitele nepředstavuje jen jeho bezprostřední okolí, v němž technický náměstek reprezentuje inženýry a konstruktéry, výrobní náměstek liniové vedoucí (od mistrů počínaje), ekonomický náměstek administrativu a ekonomické a obchodní zaměstnance, předseda ZV ROH především dělníky a předseda CZV KSČ společenské mocenské centrum. Jako skupina nátlaku však působí i na jednotlivé dílny, provozy a oddělení podniku a dělníci jakožto nejpočetnější skupina v podniku mohou své zájmy a názory nejdůrazněji prosazovat. Vzájemná návaznost práce v podniku vede k tomu, že celkový výsledek práce je závislý na správné funkci každého oddělení, každé pracovní skupiny. A proto dělníci, i když zaujímají ve formální organizaci podniku nejnižší pozici, mají možnost svým kolektivním postojem podstatně ovlivňovat rozhodování vedoucích pracovníků. Jejich pozice a role je tedy významnější, než by se z povrchního rozboru sociální struktury podniku zdálo.

Jestliže dělníci jako skupina mají významné postavení v podniku, neplatí to o jednotlivých dělnících. Ti jako jednot-

livci, na rozdíl od jiných povolání (vedoucích pracovníků, specialistů), sami nemohou podstatně ovlivnit průběh práce ani sociální proces v podniku. Tuto skutečnost si také často uvědomují, a to vede značnou část z nich k rezignaci, k privatizaci sociálních rolí.

Rozbor pozice a role dělníka v podniku ukazuje, že rozhodující vliv na jeho možnost podílet se na řízení má jeho konkrétní pracovní pozice a celková organizace samosprávy. Na této organizaci závisí, zda její mechanismus povede dělníky k iniciativě a k participaci na řízení, nebo zda je povede k pasivitě. Dosavadní formy této samosprávy často nejsou dosti účelné.

Od dělníků jsou očekávány ostatními sociálními a profesionálními skupinami postoje, které jsou v souladu s jejich obecně definovanou sociální rolí. Je to především pracovitost, spolehlivost, přesnost, dále identifikace se svou pracovní skupinou a s podnikem. Očekává se jejich iniciativa při řešení dílčích otázek organizace výroby. Předpokládá se dodržování a plné využití pracovní doby.

Dělníci očekávají od svého zaměstnání uspokojení určitých potřeb v souladu se svými hodnotovými kritérii. Jsou to tato hlavní očekávání:⁴

1. Společenské postavení, které představuje dobrá práce v dobrém podniku; zajištění dobrého životního standardu pro sebe a svou rodinu, možnost vzdělání a sociálního vzestupu pro své děti.
2. Ekonomická bezpečnost, tj. stálost zaměstnání, ochrana před nuceným propuštěním z práce, zajištění dostatečného důchodu po skončení pracovní aktivity.
3. Dobré pracovní podmínky. Mezi dobré pracovní podmínky patří celá řada faktorů a jejich stupnice důležitosti je různá pro různé profese a v různých podnicích. Je proto především třeba z hlediska dělníků stanovit obecně dobré a špatné podmínky práce (viz tab. 1).

Tyto znaky dobrých či špatných pracovních podmínek nejsou samozřejmě u jednotlivých profesí polaritní, ale jsou různě odstupňovány, pozitivní či negativní znaky práce mají různou váhu.

Tabulka 1: Charakteristika dobré a špatné práce

<i>Dobrá práce</i>	<i>Špatná práce</i>
Pravidelná práce	Nepřavidelná práce (směny)
Přátelský a rozumný mistr	Nespravedlivý mistr
Možnost určovat tempo práce	Tlak na tempo práce
Příjemné osobní vztahy	Neosobní vztahy a nedostatek lidských kontaktů
Zájem vedení o dělníky	Nezájem vedení o dělníky
Zdravotní a pracovní ochrana	Neuspokojivá zdravotní ochrana a malá bezpečnost práce
Čistota	Špína, prach, kouř
Dobré světlo a teplo	Horko, zima, špatné světlo
Práce s lidmi s vyšší profesionální úrovní	Práce s lidmi s nízkou profesionální úrovní
Možnost osobního odlišení	Malá možnost projevu člověka jako jedince

Ze vzájemné konfrontace očekávání kladených společností na dělníky a dělnických nároků na vlastní roli vznikají sociální normy, které ovlivňují chování dělníků jako sociální skupiny. Je samozřejmé, že jsou rozdíly mezi různými dělníckými profesemi a mezi pracovníky různých podniků, jisté obecné principy se však uplatňují.

Jedním z takových postojů je negativní vztah k těm, kdo pracují příliš málo nebo příliš mnoho. Někdy jsou více neoblíbeni lidé, kteří vysoko překračují normy, než ti, kteří je neplní. Tyto postoje se staly sociální normou dělníků již v době kapitalismu, kdy znamenaly ochranu před nezaměstnaností, před propuštěním v důsledku racionalizace. V socialistických podnicích, kde propuštění znamená přechod do jiného podniku, je tato sociální norma důsledkem diskreditace vyššího výkonu, dosahovaného někdy za cenu podstatného snížení kvality výroby, jindy na úkor zdraví toho, kdo dobrovolně tento vysoký výkon podával.

⁴ Viz E. V. Schneider, *Industrial Sociology*, s. 175–180.

Kromě toho příliš vysoké tempo práce narušuje fyzickou a duševní rovnováhu a vede ke ztrátě uspokojení z práce.

Sociální normou mezi dělníky (a nejen mezi nimi) je i právo seniority. Toto právo starších dělníků na lépe placenou nebo lehčí, méně špinavou a méně těžkou práci je zcela přirozené mezi lidmi se stejnou kvalifikací. Tato sociální norma však není uznávána mladými lidmi, kteří přicházejí do pracovního kolektivu podniku s vyšší kvalifikací než mají starší lidé, často jenom zruční a bez dostatečného vzdělání. Tak dochází ke generacním konfliktům. Zvláště učni a vyučenci jsou zařazováni na pracovní místa, kde se dá těžko vydělat a kde je práce málo přitažlivá. Tyto konflikty jsou příčinou neúcty mladých dělníků ke starším a příčinou nespokojenosti starších s mladou generací. Jejich řešení je nutné jak v oblasti odměňování, tak v oblasti vzájemných vztahů pracovníků v podniku.

b) Administrativní a střední technický pracovník

Administrativní pracovníci jsou charakterem své práce dělníkům nejbližší. Pod pojem administrativních pracovníků zahrnujeme písařky, účetní, pokladní a jiné pracovníky, kteří vykonávají rutinní úřednickou práci. Jde většinou o pracovníky se středoškolským nebo základním vzděláním.

Jejich pracovní pozice je spojena s používáním kancelářských strojů, které přeměnily většinu administrativních prací v práci stereotypní. Jde však o funkce pro řízení podniku nezbytné. Umístění administrativy v sousedství odborných štábů specialistů, vedoucích hospodářských pracovníků a představitelů politických orgánů v podniku ovlivňuje pozici i roli administrativních pracovníků.

I když lidé v administrativních funkcích jsou často méně placeni než dělníci, jejich sociální status se zvyšuje příjmem, pracovním prostředím, měsíční (a nikoliv úkolovou) mzdou a osobními styky s vedoucími pracovníky podniku. Jejich vyšší vzdělání umožňuje i širší společenské styky ve volném čase. Jejich identifikace s vedením podniku bývá značně velká, zvláště u vedoucích administrativních pracovníků.

Administrativní pracovníci plní důleži-

té funkce ve zpracovávání informací nutných pro řízení. Někteří z nich získávají údaje z celého podniku i ze vztahů podniku navenek, jiní (jako tajemníci a sekretářky) zase jsou přítomni poradám a rozhodování vedoucích pracovníků. Znaží tedy o podniku většinou málo po stránce technologické, ale velmi mnoho po stránce ekonomické a sociální. V tom spočívá předpoklad jejich participace na řízení, která se uplatňuje jak osobním vlivem na ostatní pracovníky, tak i kontrolními funkcemi ve vztahu k hospodaření a personální politice.

Komunikace mezi administrativními pracovníky navzájem jsou velmi rozvinuté. Velkou roli zřejmě hrají neformální skupiny. Tyto pozice jsou většinou obsazeny ženami, takže výkon profesionální role je ovlivňován výkonem základní role — ženy, matky —, nebo jej ovlivňuje.

Stejně recipročně působí i role ve volném čase, které mohou působit ve směru rozvinutí profesionální role, nebo je mohou brzdit. Vzhledem k tomu, že žena obvykle sdílí sociální status svého muže, nemá pro ni při určité úrovni tohoto statusu její profesionální role tak velký význam, jako pro ostatní pracovníky.

Stejně jako u dělníků, také u administrativních pracovníků nedává monotónní a únavná práce (jednostranně vyčerpávající zrak) dostatečné uspokojení. Proto i zde nacházejí lidé kompenzaci ve svých rolích ve volném čase. Převaha žen v této sociální skupině však omezuje možnosti rozvoje těchto rolí v politické oblasti vzhledem k jejich rolím základním (matky). Jejich znalosti ekonomické a sociální struktury podniku však mohou být velmi prospěšné reprezentativním orgánům v podniku.

Střední technický personál tvoří kresliči, kopistky, laboranti a jiné technické profese. Jejich pracovní pozice je charakterizována rutinní technickou prací, která předpokládá zpravidla středoškolské odborné vzdělání, ale v některých funkcích pracují i lidé se základním vzděláním (kresličky). Tito lidé se většinou podílejí na přípravě výroby a na její kontrole. Jejich umístění v projekcích a konstrukčních odděleních nebo laboratořích po boku vysoce kvalifikovaných specialistů zvyšuje jejich sociální status. Odmě-

ňování středních technických pracovníků je zpravidla vyšší než odměňování administrativních pracovníků na stejné úrovni vzdělání. Práce středního technického pracovníka je však stejně monotónní a jednostranně zaměřená. Přitom však nedává přehled o problematice celého podniku, jako je tomu u práce administrativní. To jsou okolnosti, které snižují jak možnost jejich přímého podílu na řízení, v němž plní pomocné funkce, tak i nepřímou účast na řízení v reprezentativních orgánech. Mohou však podporovat racionalizační úsilí, protože jejich znalost projektů, konstrukcí nebo laboratorních analýz jim dává představu o množství a kvalitě výroby v určitém omezeném okruhu.

Role středních technických pracovníků ve volném čase je podmíněna demografickým složením této skupiny, jejíž většinu tvoří ženy. Vzhledem k jejich stykům se specialisty je však okruh jejich společenských styků dosti široký. Jednostranně technické zaměření však nepodněcuje jejich politickou aktivitu.

Očekávání vůči administrativním a středním technickým pracovníkům jsou formulována především jejich nadřazenými, protože tito lidé se zpravidla s dělníky stýkají málo a nejsou jim také nadřizení. Tato očekávání jsou zaměřena především na přesnost, spolehlivost a loajalitu vůči představeným. U těchto pracovníků se předpokládá také společenské vystupování, taktnost a někdy také schopnost udržet státní nebo hospodářské tajemství. Proto se očekává kladný, aktivní nebo alespoň loajální poměr k politickým orgánům podniku.

Sociální normou v tomto prostředí se stala zásada hledět si především svých záležitostí a nezasahovat příliš do práce druhých. Z této reciprocitě ohledů vyplývá i nechuť veřejně kritizovat práci kolegů. Převládá důraz na udržení dobrých přátelských vztahů spíše než důraz na pracovní výkon, protože v současné mzdové politice není dostatečná možnost jej odměnit. Zvláště administrativní a střední techničtí pracovníci trpí chybami řízení, projevujícími se neustálými reorganizacemi a změnou koncepce. Pro ně to vždy znamená mimořádný nával práce, kterou je třeba zvládnout bez pomoci

ostatních a většinou i bez dostatečné odměny. Proto se u těchto pracovníků projevuje zdrženlivost vůči novotám i organizačním změnám.

c) Mistr

Mistr je vedoucím pracovní skupiny, je současně i hospodářem dílny. Jeho pracovní pozice je závislá na technologii výroby, většinou však mistr pracuje ve vlastní kanceláři i v dílně. Jeho úkolem je organizace práce dělníků ve svěřeném úseku, současně ale také bezprostřední dozor nad prací a spolupráce s ostatními mistry, na jejichž dílny práce jeho dílny navazuje.

Jeho pozice klade složité nároky. Má znát technické normy a vyznat se v dokumentaci. Má však také umět jednat s lidmi a znát základní pracovní právní a mzdové předpisy. Má udržovat v dílně kázeň, pořádek a bezpečné pracovní podmínky. Má také znát technologii výroby v dílnách, na něž práce jeho dílny navazuje, aby mohl účinně spolupracovat s ostatními mistry. Má umět dobře spolupracovat i s odbornými a stranickými funkcionáři. Mistr tedy plní celou řadu rolí.

Mistr se přímo podílí na řízení podniku. Je článkem procesu, v němž se abstraktní symboly projektů a konstrukcí změň v konkrétní výrobky.

Sociální status mistra se mnoho neliší od sociálního statusu dělníka. Mistr je často placen méně než dobrý dělník, má ale stálý plat, nezávislý na fyzické kondici. Nedělá práci špinavou a těžkou, netrpí tolik hlukem, horkem anebo jednostranným soustředěním pozornosti. Jeho práce je mnohostranná, v čemž je nejen obtíž, ale i výhoda.

Plnému uspokojení z práce však brání tlak shora i zdola, tlak vedení podniku na vyšší produktivitu práce a tlak dělníků na zlepšení pracovního prostředí a zvýšení výdělků. Jisté požadavky kladou na mistra i funkcionáři odborů a strany v dílně.

V této složité situaci má mistr několik možností orientace své role.⁵

1. Identifikace s vedením. Takto orientovaný mistr vede dělníky k vyššímu pracovnímu výkonu a má aspirace na osobní vzestup v podnikové hierarchii.

⁵ Viz D. C. Miller—W. F. Form, *Industrial Sociology*, s. 215—219.

To zvětšuje distanci mezi ním a dělníky.

2. Identifikace s dělníky. Takto zaměřený mistr přejímá názory dělníků na pracovní výkon a organizaci práce. Nemá aspirace na vyšší funkci (často proto, že má malé vzdělání), a to zvětšuje distanci mezi ním a jeho představenými.
3. Dvojitá identifikace, která znamená loajalitu k vedení i k dělníkům. Tato orientace je možná tam, kde je dobrá pracovní morálka ze strany dělníků a dobrá organizace práce ze strany vedení podniku.
4. Identifikace s ostatními mistry se opírá o solidaritu ostatních mistrů, neřeší však základní rozpory mistrovské role.

Kromě přímého podílu na řízení, vyplývajícího z jeho pracovní pozice, má mistr také možnost podílet se na řízení podniku nepřímou, v reprezentativních orgánech. Je k tomu poměrně dobře kvalifikován, protože zná velmi širokou škálu problémů, s nimiž se ve své práci denně setkává.

Mistrovské role ve volném čase bývají jeho profesionální rolí ovlivněny. Vzhledem k jeho pracovní pozici se předpokládá i jeho větší politická aktivita a jeho povolání vyžaduje i určité doplňování znalostí, které jej vede k osobnímu nebo organizovanému studiu. Jeho možnost zvyšovat svůj sociální status další prací ve volném čase (opravy, stavby) jsou však těmito povinnostmi jen málo omezeny, je-li mistrem muž. Společenské styky mistra jsou poměrně úzké, jeho střední nebo základní vzdělání nevede k širším kulturním kontaktům a rovněž jeho pracovní pozice mu dává jenom omezenou možnost styku s vedoucími hospodářskými pracovníky.

Očekávání, kladená na mistry v jejich profesionální roli, jsou různá v různých sociálních skupinách. Dělníci očekávají, že mistr bude spravedlivý, dobrý organizátor, že bude usilovat o zlepšení jejich pracovních podmínek a zvýšení výdělku. Mistrovi nadřizení od něho očekávají spolehlivost v zajišťování úkolů, loajalitu k vedení podniku, plné využití pracovní doby dělníků, zvyšování produktivity práce racionalizací a odhalováním rezerv.

Jeho stranický partner nebo stranický výbor od něho očekává pomoc v organizaci politických akcí, v agitaci a propagaci. Odboroví funkcionáři očekávají, že mistr jim pomůže i při řešení mzdových otázek, organizaci brigád apod.

Konfrontací těchto různých očekávání vznikají sociální normy mistrova jednání. Jednou z nich je zásada ponechávat si ve výkonu dílny, kterou řídí, určité rezervy, protože mistr ví, že požadavky na výkon stále stoupají. Lineární zvyšování plánu výroby v direktivní soustavě řízení tak působilo. Jinou sociální normou v práci mistra je zásada nedělat větší rozdíly v odměňování jednotlivých dělníků. K této zásadě vede skutečnost, že mistr je pak dělníky obviňován z nadržování, protekce, že při diferencovaném odměňování častěji dochází ke konfliktům v kolektivu dílny. Tato situace je důsledkem platové nivelizace, v jejichž podmínkách a ideovém klimatu rovnostářství se tato sociální norma vytvořila a upevnila. Je zřejmé, že tyto sociální normy nejsou přijímány všemi mistry, ale působí spíše jako určitá tendence.

d) *Specialista*

Specialista je vysoce kvalifikovaný odborník, který stojí v čele funkčního útvaru, nebo v něm jako samostatný tvůrčí pracovník působí. „Role specialisty může být definována jako orientace na aplikaci mnoha typů vzácných a těžko získaných informací nebo dovedností v procesu výroby“⁶. V období vědeckotechnické revoluce role specialistů v sociálním systému podniku neustále roste. Změny v technologii vyžadují uplatnění inženýrů všech druhů, tj. strojařů, elektrotechniků, chemiků, stavbařů, dopravních inženýrů atd. Stále větší stupeň využívání vědy ve výrobě pak vyvolává růst štábů výzkumných a vývojových pracovníků. Obrovský rozsah průmyslových podniků vyžaduje také odborníky pro soustavnou a cílevědomou personální politiku. Řešení ekonomie výroby, plánování a sledování vývoje trhu je nemyslitelné bez vysoce kvalifikovaných ekonomických odborníků. V personální politice i ve vnějších vztazích podniku se uplatňují právníci.

Pracovní pozice specialistů je určena jejich vztahem k ostatním hospodářským

⁶ E. V. Schneider, *Industrial Sociology*, New York 1957, s. 123.

pracovníkům (ředitelům, vedoucím provozů) a k ostatním specialistům. Specialisté nezasahují přímo do výrobního procesu, jejich vztah k vlastní výrobní organizaci podniku je zprostředkován vedoucími hospodářskými pracovníky, kteří schvalují návrhy a doporučení specialistů a rozhodují o jejich realizaci. Význam projektů, konstrukcí a informací však velmi značně zvyšuje neformální autoritu specialistů.

Důležitý je vzájemný vztah specialistů, který není dán jen strukturou podniků a osobními vlastnostmi specialistů, ale závisí především na soustavě řízení, jíž se v dané společnosti užívá. Direktivní soustava řízení jednostranně preferovala specialisty technického zaměření, zatímco specialisté ekonomičtí a personální se nemohli aktivněji uplatnit (centrální plánování všech parametrů výroby, cen a mezd a přidělování pracovních sil oslabovalo jejich úlohu v podniku). Se změnami v soustavě řízení se mění i vztahy mezi specialisty, začínají se více uplatňovat nejen ekonomové a personalisté, ale i právníci.

Specialisté jsou na stupnici odměňování mezi středním technickým personálem a vedoucími hospodářskými pracovníky. Vzhledem k nevyvážené struktuře odměňování je však jen malá difference v odměňování mezi specialisty a dělníky. Přitom specialisté musí k získání své kvalifikace absolvovat náročné a nákladné vysokoškolské studium. Nedostatečné odměňování a často i neschopnost hospodářského aparátu realizovat výsledky práce specialistů snižuje jejich prestiž a vede k podceňování jejich práce ostatními pracovníky podniku. Práce specialistů je velmi mnohotvárná a tvůrčí. Současně však obtíže s uplatněním výsledků této práce vedou k častým frustracím, k nespokojenosti specialistů s podmínkami jejich práce v podniku, s nedostatečným využitím jejich schopností a s nízkým odměňováním jejich práce. Specialisté někdy trpí i anonymitou výsledků své práce. Přitom však je v nejvlastnějším zájmu podniku dosáhnout vysoké identifikace specialistů s podnikem a jeho vedením. Tomu někdy napomáhají neformální vztahy specialistů a vedoucích hospodářských pracovníků.

Profesionální role specialistů velmi silně ovlivňuje i jejich role ve volném čase. Specialista má obvykle potřebu úzkých

osobních kontaktů s odborníky své profese v jiných podnicích, ve vědeckých ústavech, na vysokých školách i v jiných zemích. Tuto potřebu nemůže často plně uspokojit ve své pracovní době, a proto navazuje osobní kontakty i ve volném čase. Specialista má potřebu dále studovat, sledovat odborné časopisy a hodně cestovat. Mnoho specialistů má i silně rozvinuté, široké kulturní zájmy. Role ve volném čase jsou samozřejmě ovlivňovány základní rolí muže a ženy. Specialisté mají jisté možnosti zlepšování svého sociálního statusu prací ve volném čase (články, oponentury), ale tyto možnosti jsou dosti omezené nedostatkem volného času. K veřejné činnosti vede specialisty jejich širší rozhled a zanícení pro určité odborné cíle, které v naší společnosti mají obecný význam.

Na činnost specialistů jsou kladeny nároky z několika stran. Ředitelé očekávají, že budou iniciativně a včas plnit úkoly na ně kladené. Dělníci od nich očekávají usnadnění své práce novou technikou, lepší organizací a v neposlední řadě i odstraněním těžké a špinavé práce. Politické organizace spoléhají na specialisty ve výchovné práci a v novátorském hnutí. Specialisté mají za úkol plnit řadu funkcí i ve volném čase.

Normou pro výkon role specialisty se u některých skupin specialistů stává pojetí odborné práce jako poslání; povolání je pro ně nejen zaměstnáním, ale i osobní zálibou, koníčkem. Z toho někdy vyplývá nejen přecenění odborných hledisek, ale i negativní postoj k těm, kteří zdůrazňují jiné než odborné motivy při výkonu své role. Specialisté zachovávají věrnost hodnotám, často vnějším vůči podniku, které jim byly vštípeny při jejich výchově a jsou spojeny s tradicí a kulturou jejich povolání. To může vést ke konfliktu s normami daného podniku, jestliže jeho cíle jsou příliš úzce zaměřeny na maximální produkci a zisk bez ohledu na širší sociální důsledky výrobního procesu.

c) *Pozice a role ředitele*

Ředitelé jsou pracovníci, kteří stojí v čele velkých organizačních útvarů, jako jsou závody nebo podniky. Jejich pracovní pozice je souhrnem kompetence a moci. Jejím znakem je sociální distance (vyšší sociální status než mají ostatní pracovníci

daného sociálního systému) a prostorová distance (ředitel je od řadových pracovníků podniku nebo závodu oddělen soustavami administrativy a sekretariátu, které filtrují informace i osobní styky). Tato sociální i prostorová distance je funkční a znamená nikoli vytváření uzavřené a privilegované vrstvy, ale podmínek pro úspěšnou řídicí práci.

Profesionální role ředitele obsahuje „... všechnu práci, nutnou pro životnost a výkonnost organizace, pokud musí být zabezpečována pomocí formální organizace“.⁷ Tato role je formována nutností řídit jak technologicky, tak i sociální systém podniku. Proto klade velmi náročné požadavky na nositele této role. Ředitel k splnění úkolů z jeho role vyplývajících disponuje celým aparátem formální organizace podniku (s výjimkou relativně nezávislých reprezentativních orgánů strany a odborů). Současně však formalizovaná pravidla a setrvačnost této organizace omezuje jeho možnosti rozhodování.

K základním povinnostem ředitele patří:

1. Formulovat podnikovou politiku a sledovat, jak je tato politika prováděna. Podnikovou politikou rozumíme zásadní směry výrobní, technické, personální a jiné činnosti v organizaci. Ředitel musí formulovat nejen podnikové cíle, ale i způsob jejich dosažení. K tomu musí brát v úvahu ekonomickou situaci na trhu, vnitřní stav jeho podniku a dynamiku výrobního odvětví, do něhož jeho podnik patří.
2. Vytvářet vztahy podniku k vnějším silám ekonomickým i politickým. To znamená zastupovat podnik vůči vyšším orgánům řízení, stejně jako vůči komunitě (město, obec, okres, kraj), v níž podnik působí. Současně musí ředitel formulovat hlavní zásady vztahů podniku k dodavatelům, odběratelům a konkurentům.

Nutnost identifikace ředitele s jeho profesionální rolí je vysoká. Jde v plném slova smyslu o veřejnou roli, hodnocenou mnoha různými sociálními skupinami na základě různých kritérií. Nemůže ji správně zastávat člověk, který se v této roli nebude cítit dobře, jehož struktura osobnosti nebude v souladu se strukturou jeho role.

Rovněž role ve volném čase jsou ředitelovou profesionální rolí silně ovlivněny. Tato jeho role, vysoce náročná na prestiž, autoritu a sebevědomí, vyžaduje dodržovat společenský kodex norem chování i ve volném čase. Současně jeho profesionální role klade vysoké nároky na další vzdělávání, cestování, udržování dobré fyzické a duševní kondice. Zatímco specialisté rozvíjejí spíše odborné neformální vztahy, ředitel musí udržovat vztahy politické, tj. styky s významnými osobnostmi různého typu.

Práce ředitele není dosud správně hodnocena veřejným míněním. Se zavedením podílů na hospodářských výsledcích se někde zlepšilo její odměňování, jsou však dosud malé rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými řediteli. Sociální status ředitelů je silně ovlivňován jejich vzděláním, úrovní bydlení a kulturních zájmů.

Role ředitele je tvořivá a tvůrčí, pokud dovede využít možností, které mu jeho pozice nabízí. Uspokojení z práce je však závislé na mnoha faktorech, je u nás ovlivňováno i celkovou hospodářskou a politickou situací. Záleží proto velmi mnoho na duševní rovnováze ředitele, zda je schopen nalézt ve své práci ty hodnoty, kterých si především váží.

Pozice a role ředitele je obklopena širokým polem nejrozumnějších očekávání. Z nich dvě jsou základní:

1. Očekávání pracovníků podniku, že ředitel zajistí rozvoj podniku po všech stránkách.
2. Očekávání nadřízených orgánů, že splní úkoly, které má podnik vůči společnosti.

Tato očekávání jsou jen částečně totožná. Zatímco pracovníci podniku očekávají zlepšení pracovních podmínek, vyšší orgány řízení očekávají především snížení výrobních nákladů a zvýšení kvality výroby. Konflikt, který z těchto různých očekávání vzniká, podstatně ztěžuje ředitelovu roli. Usnadnění úlohy ředitele však ve svých důsledcích znamená ztižení ekonomické situace celé společnosti.

Nelze však tvrdit, že všechny postoje skupin v podniku vedou ke snížení vzájemných nároků a nutí tak ředitele ustu-

⁷ I. C. Barnard, *The Function of the Executive*, Cambridge (USA) 1945, s. 125.

povat v otázkách hospodárnosti a kvality výroby. V očekáváních specialistů, středních technických a administrativních pracovníků na straně jedné a dělníků na straně druhé se projevují vyšší nároky. Duševní pracovníci očekávají, že ředitel dosáhne u dělníků dodržování pracovní doby a technologické kázně. Dělníci naopak předpokládají, že ředitel sníží počet neproduktivních sil a že příprava výroby bude dostatečně kvalitní a včasná.

V různých otázkách se tedy ředitel může opírat o různé sociální skupiny, přičemž vždy také získá podporu částí ostatních skupin. Ředitel je mocenským centrem podniku (pokud to nebude jako kolektivní orgán správní radě), a k němu směřují i očekávání různých skupin nátlaku uvnitř podniku i mimo podnik. Mluvěcími těchto skupin jsou náměstkové ředitele, předsedové výboru KSČ a ROH, stejně jako představitelé mimopodnikových center — komunit (obcí, měst, okresů, krajů), tj. národních výborů, stranických a odborových orgánů a resortů. Tyto skupiny nátlaku ovlivňují jednání ředitele, ukládají mu různé povinnosti, ale současně mu poskytují i podporu a pomoc.

Sociální normou mezi vedoucími pracovníky je neprojevat ochotu přijmout ředitelskou funkci. Tím se čelí podezření z kariérismu, které je zřejmě specifickým rysem sociálního klimatu u nás. S tím souvisí i další okolnosti, že totiž ředitele většinou nedávají najevo uspokojení z výkonu své funkce, i když ti nejschopnější z nich se v ní jistě cítí dobře.

Profesionální pozice a role jsou skladebními buňkami sociálního systému podniku. (Pozice a role stranických a odborových funkcionářů v podniku nebylo možno pro limitovaný rozsah článku do této studie zařadit.) Je nezbytné, aby byly správně definovány a přesně vykonávány. Jen tak vzniká v sociálním systému rovnováha. Pojetí rolí však nemůže být v rychle se měnícím světě statické. To by vedlo k ustrnutí, ke konzervatismu v pojetí role. Proto je na místě projevat vlastní individualitu, reagovat na změněné podmínky změnou vlastní role. Dynamičnost v pojetí rolí vytváří nové sociální vztahy a vede k vyšší výkonnosti celého systému.

Резюме

Ярослав Коларж: Структура профессиональных положений и ролей в предприятии

Предприятие — это центр многих социальных отношений, где проявляются основные противоречия общества. В социалистическом предприятии прежде всего это касается противоречий, вытекающих из разделения труда. Поэтому в этой научной статье изучаются трудовые положения и из них вытекающие профессиональные роли. В то же время ведется наблюдение за основными ролями и ролями в свободное время. Внимание уделяется как дифференцированности ролей, так и тому, как они интегрированы в действующей системе. Такая система применяется социальными нормами, т.е. неписаными, но соблюдаемыми правилами поведения, возникающими в конфликте разных ожиданий.

На основе до сих пор существующих результатов исследований и собственного наблюдения самого автора формулированы главные знаки рабочих положений, социальных ролей и социальных норм в предприятии. Упомянутый анализ проведен у главных профессиональных групп: рабочих, мастеров, административных и средних технических работников, специалистов и директоров. Стремлением автора является определение существенных особенностей профессиональных положений, ролей и социальных норм, упомянутых социальных групп и назначение потенциальных возможностей их доли на управлении предприятием. Поэтому научная статья содержит анализ не только профессиональных и основных ролей, но и ролей в свободное время, чтобы таким образом можно было найти факторы, влияющие на возможности участия. Автор приводит некоторые социальные нормы, как например у рабочих право старших, проверка производительности группы, у специалистов потом придает особое значение культуре собственной профессии.

В заключение автор подчеркивает динамическое понимание наук, создающее новые социальные отношения и роли для большей производительности всей системы.

Summary

Jaroslav Kolář: The Structure of Professional Positions and Roles in the Enterprise

The enterprise is a center of numerous social relations in which the fundamental antagonisms of the society make themselves felt. In the socialist enterprise there are, first of all, antagonisms based on the division of labour. This is why the present paper studies the working positions and the professional roles arising from them. Simultaneously also the fundamental roles and the leisure roles are dealt with. Attention is paid to how the roles are differentiated as well as to how they are integrated into a functioning system. This system is supported by social norms, i.e. by unwritten but observed rules of behaviour, arising in the conflict of various expectations.

On the basis of the existing research results and of the author's own participant observation, the most important characteristics of the working positions, social roles and social norms in the enterprise are formulated. This analysis has been carried through in the main professional groups: workers, foremen, administrative and middle technical workers, specialists and managers. The author endeavours to define the substantial singularities of the professional positions, roles and social norms within the mentioned social groups and to determine the potential possibilities of their participation in the management of the enterprise.

The paper, therefore, contains an analysis not only of professional roles, but also of fundamental roles and of leisure roles so that it is possible to discover the factors affecting the possibilities of participation. The author discusses some social norms, such as e.g. the right of seniority and the control of the performance of the group among the workers and the emphasis laid on the culture of their profession among the specialists.

At the conclusion the author emphasizes the dynamic conception of the role, which forms new social relations and leads to higher efficiency of the whole system.