

MIROSLAV GREGOR

## PRÁCE JAKO ZPŮSOB ŽIVOTA

O práci bylo napsáno nepřeborně knih. Vybrat z nich to, co by vytvořilo sociologickou koncepci práce, by tedy nemělo být obtížné. Přece se mi však zdá, že vedle perfektně propracovaných míst jsou ještě skuliny. Právě tato méně přesvědčivá místa jsou patrně důležitá pro pochopení vztahu způsobu života a práce, konečně i celé koncepce sociologie práce, a pokusíme se jim věnovat pozornost.

Psychologie práce je dobře propracovaná věda. Její poznatky jsou pochopitelně inspirací pro sociology, inspirací někdy tak silnou, že se ze sociologie vytrácí sociologické vidění a zájem se soustřeďuje na jednotlivého pracovníka. V těchto letech snad doznívající nadvláda metody nad teorií, hlavně přemíra špatně ovládnuté statistiky, ještě posilovala individualizující tendence v sociologii.

Vliv psychologie se projevil v pozornosti ještě k jiné oblasti: sociální psychologie pomohla k vytržení poznatků o skupinách, zvláště malých skupinách. Výborná znalost malých skupin vede při méně pevných vědomostech o velkých skupinách snadno k tomu, že se někdy generalizují poznatky o malých skupinách i na velké skupiny nebo na sociální útvary, které lze těžko označit jako skupiny. Zde je první námět pro další úvahy.

Pronikavý vliv na sociologii práce mají teorie organizace a teorie řízení. Triumf kybernetiky a praktické efekty teoretických úvah o řízení jsou patrně hlavními důvody síly tohoto vlivu. Řízení předpokládá instituci, která má moc k tomu, aby mohla řídit. Formálně ustavené instituce však nevyčerpávají sociální aspekty práce. Sociální útvar, který tvoří širší, v některém směru základní rámec institucionalizované práce, je druhým námětem.

V organizaci naší ekonomiky jsou dobře propracovány a masívně institucionalizovány odvětvově specializované vztahy. Ministerstva, VHJ, podniky i závody je možno nesporně považovat za skupiny. Vedle odvětvových vertikálních vztahů mezi jednotlivými úrovněmi a skupinovými vazbami uvnitř útvarů jsou zde velmi důležité vztahy horizontální. Především to jsou vztahy k odběratelům produktů a dodavatelům pracovních předmětů a prostředků. Pro práci závodu je velmi důležité, jakými pro-

středky pracuje a co zpracovává. To, zda pracuje rukodělně, na dobrých nebo špatných strojích, mechanizovaně či automatizovaně, závisí nejen na vedení a odbornících ze závodu, nejen na orgánech vyšších úrovní, ale také výrazně na tom, s jakými výrobci naváže jednání, jak se od nich poučí o možnostech a naučí koupené prostředky ovládat. Nejde zde o jednorázový akt, ale o trvalou poptávku závodu po informacích i výrobních prostředcích, která má sociální povahu. Jádrem poptávky je závod; poptávka je modifikována schopnostmi a úsilím pracovníků závodu ji provádějících. Tento stabilizovaný dostředivý sociální útvar rozhodně není možno označit jako skupinu.

Vztah trvalé vzájemné nabídky a poptávky je mezi závodem a jeho geografickým prostředím. Pracovníky závod požaduje, prostředí nabízí. Přijetí pracovníci do závodu dojíždějí, jsou závodem ovlivňováni, sami zase ovlivňují příslušníky svých rodin, své přátele a známé. Tento vliv zprostředkují ovlivnění dále. Jádrem zde je závod, skupina jeho pracovníků, stabilizované vztahy se však odvíjejí kolem závodu, jsou důležité pro závod i pro území. Tento sociální útvar opět nelze zkoumat jako skupinu, ale jako útvar neohraničený a koncentrický.

Mimochodem: čím pevnější jsou organizované odvětvové vztahy ve vertikální linii závod—podnik—VHJ—ministerstvo, tím obtížněji se krystalizují tyto koncentrické útvary horizontálně obklopující podnik. Jsou příliš složité, než aby mohly být racionálně řízeny z nějakých center. Mezi pevnými vertikálními vazbami mají malý prostor pro spontánní rozvoj. Tak vznikají různé disproporce, pro jejichž překlenutí se musí někdy hledat řešení hluboce zasahující do života účastníků. Tak dořešení dodavatelsko-odběratelských vztahů a vztahů závodů k jejich prostředí je nutně spojeno s optimálním řešením míry samostatnosti závodů a podniků vůči nadřazeným odvětvovým úrovním.

## PRACOVNÍ KOMPLEX A KULTURA PRÁCE

Chceme-li tedy popsat síť pracovních sociálních vztahů, které determinují způsob života, nevystačíme s pojmem skupina, ale musíme svou pojmovou výstavbu rozšířit o další výkladové schéma — neohraničený koncentrický útvar, který je snad možno označit jako pracovní komplex. Jádrem komplexu je vždy nějaký sociálně významný jev z oblasti práce, pracovní skupina, organizace, pracovní úkol apod. Kolem jádra se krystalizují stabilní sociální vztahy modifikující vlastnosti a aktivity elementů pracovního komplexu. Míra této modifikace slábne víceméně plynule se sociální vzdáleností od jádra. Nebo, obráceně nahlíženo, míra integrity (pozorovatelnosti, přítomnosti) komplexu roste směrem k jádru.

Pracovní skupiny a pracovní komplexy žijí mnohonásobně propojeny. Při své aktivitě uspokojují produkty své práce základní potřeby společnosti, ale současně neustále obnovují a proměňují způsob, kterým svou práci vykonávají. Souhrn způsobů, kterými společnost, tedy určití jednotlivci, skupiny a komplexy, řeší pracovní úkoly, je kultura práce. Je to analytický, nikoli normativní pojem. Každý pracovní komplex, každá skupina, každá globální společnost pracuje s nějakou kulturou práce.

K rozboru práce v určité společnosti tedy patří určit typ, charakteristické rysy této kultury práce.

Pro americkou společnost na přelomu století byly charakteristické takové pracovní způsoby a takové vztahy mezi účastníky práce, jaké se odrážejí v Taylorově myšlení. Taylor přirozeně tuto kulturu práce nevytvořil, snad jen vyhrotil, co již v ní bylo obsaženo. Typické zde jsou např. ryze kapitalisticky individualistický a zdánlivě racionální vztah dělníka prodávajícího pracovní sílu a zaměstnavatele, který předstírá, že mu platí za jeho práci; technicismus a zřetel na produktivitu práce, která se tehdy měřila především jako souhrn produktů fyzických výkonů dělníků; představa, že dělník má jen vykonávat předepsané pracovní pohyby, ale že nemá myslet; že jedinou motivací dělníkovy práce je výdělek.

Tato kultura práce byla během téměř století modifikována. Mamutí společnosti stále pečlivě sledují produktivitu práce, ale klade se větší důraz na produktivitu korporací, o níž se ví, že závisí na mnoha dalších činitelích, než je jen výkon práce jednotlivého dělníka. Organizace je projektována a řízena systémovými inženýry, vztahy k dělníkům se změnily pod tlakem třídního boje i logiky kolektivní práce. Teorie „human relations“ tuto změnu jen vyjádřila a snad vyhrotila, nezpůsobila ji. Přes tyto změny trvá podstatné z kultury práce doby Taylorovy: zdánlivá racionalita prodeje a koupě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, snaha kapitalistů jednat s jednotlivci, nikoli s kolektivem, chápání práce jako výseče v činnosti člověka výrazně oddělené od jeho soukromí.

Na bázi dědictví z minulého století pracovaly, rostly a zanikaly tisíce pracovních útvarů, některé kulturu práce jen realizovaly tak, jak ji ve svém prostředí nalezly, některé ani toho nebyly schopny a uskutečňovaly kulturu práce v pokleslé, degenerované podobě. Některé ji obohacovaly o nové prvky, specializovaly ji, určovaly další vývoj. Kolem jejich činnosti se zvláště výrazně rýsovaly sféry vlivů — to, co jsme označili jako pracovní komplexy.<sup>1</sup>

Setrvali jsme u amerických poměrů proto, že za velmi pozoruhodnou můžeme považovat informaci o jakémsi střetu americké a japonské kultury práce v podnicích, které jsou filiálkami japonských firem v USA. Kultura práce v japonských podnicích je přirozeně také kapitalistická, vykořisťování pracujících zde rozhodně není menší než v USA. Avšak ekonomický, sociální i kulturní vývoj zanechal stopy, které zřetelně odlišují kulturu práce v Japonsku a v USA.

V Japonsku, snad v duchu přežívajících prvků z feudalismu, je zaměstnanec spíše poddaným než podřízeným. Je předmětem vykořisťování, ale i určité péče ze strany vedení. Má méně osobní „svobody“, zaměstnavatelé zasahují mnohem příměji do osobního života svých podřízených, vedle omezení poskytují i určitou ochranu. Tyto rozdíly se zajímavě projevují ve fluktuaci. Výměna poloviny zaměstnanců podniku za rok není v USA vzácností; v Japonsku se předpokládá, že kdo do organizace nastoupil, spojí s ní své osudy a setrvá v ní do důchodu. Fluktuace téměř není.

Předpokládalo se, že způsob vedení práce obvyklý v Japonsku bude

<sup>1</sup> Grišiani, D. M.: Organizace a řízení. Praha 1973, zvl. kap. II.—IV.

pro Američany nepřijatelný. Zdálo se, že potíže v nově zřizovaných japonských podnicích to potvrzují. Vedení však ustoupilo od některých nepodstatných opatření, celý způsob řízení byl dlouze a trpělivě prodiskutován se zaměstnanci a dnes se zabydlel. Jako indikátoru lze použít fluktuační: je několikanásobně nižší než u ostatních amerických podniků téže kategorie. Tento rozdíl není způsoben platem, který zde není vyšší. Změna kultury práce vyžadovala čas a úsilí, ale byla proveditelná.<sup>2</sup>

## DETERMINACE KULTURY PRÁCE

Kultura práce charakterizuje způsob, kterým společnost vykonává své pracovní úkoly, kterým propojuje jednotlivé práce v celek, kterým práci začleňuje do svého života. Zahnuje znalosti, dovednosti, pracovní „fortel“, prestiž, vzájemné komunikování a ovlivňování, organizování, samorízení, dotváření dílčích úkolů v rámci celku — nikoli v jednotlivostech, ale právě ve svém celku. Kultura práce je patrna ve svém otisku v pracovních nástrojích i ve produktech práce, je zachycena v předepsaných pracovních postupech a organizačních řádech.

Základem determinace kultury práce je způsob výroby a v závislosti na něm socioekonomická formace. Je jakási globální kultura práce, která je vlastností globální společnosti, jsou kultury práce charakteristické pro části této společnosti vykonávající určité pracovní úkoly, lze mluvit o kultuře práce jednotlivců. Dílčí kultury práce jsou modifikacemi globální kultury práce, která jim dává zřetelný, současně však volný rámec.

Je velmi mnoho determinantů způsobu, jakým je určitá práce vykonávána. Rozhodujícími, ale mnohonásobně zprostředkovaně působícími determinanty jsou způsob výroby ve společnosti, socioekonomická formace, kultura v nejširším smyslu, celospolečenská kultura práce. Bezprostředními determinanty jsou pracovní úkol, podmínky práce, tedy pracovníci, nástroje, materiál. To vše pak vyúsťuje do určité technologie a organizace práce. Podstatné je, že tyto faktory na sebe dlouhodobě intenzívně působí, vynucují si vzájemné přizpůsobování, až se vytvoří určitý ustálený způsob vykonávání práce s určitou vnitřní logikou. Klíčovou vlastností kultury práce je její historicky vzniklá ucelenost.

## UCELENOST KULTURY PRÁCE

Je velmi důležité rozhodnout, kde lze v sociálním prostoru hledat takto ucelenou modifikaci společenské kultury práce. Nelze přiřadit mechanicky určitou kulturu práce k určité technologii. V rámci jedné kultury práce může být používána celá řada technologií a naopak určitá technologie může být začleněna, uzpůsobena pro více variant kultury práce. Proto ani hranice užití technologie nemohou tvořit hranice určité kultury práce.

Hranice kultury práce se podobně nekryjí ani s hranicemi organizací, ať je již chápeme jako instituce nebo jako způsoby usměrnění elementů

<sup>2</sup> Moderní řízení 9/81, s. 70 a další.

instituce k vykonávání určitých úkolů. V rámci určité instituce probíhají intenzivněji vzájemné interakce, jsou zde tedy podmínky pro vytvoření určité kultury práce. Byla-li však instituce zřízena necitlivě k podmínkám práce, nemusí v ní být jednotná kultura práce. Kromě toho ve větších celcích je vždy kultura práce dále diferencována.

Vedle hranic je třeba nalézt také krystalizační jádro. Tendence k ucelenosti je zakotvena jak v pracovním úkolu, tak v potřebách lidí, kteří ji vykonávají. V lidech a v úkolu je třeba vždy hledat jádro kultury práce především. V uvedeném příkladě se hovořilo o přemísťování kultury práce. Kultura vykonávané práce musí mít své aktivní nositele v určitém okruhu pracovníků. Smysl její ucelenosti, zdroj její vnitřní logiky, může však být prostorově a někdy i časově značně vzdálen. Krystalizačním zdrojem může být i jednotlivec.

Při konstatování téměř neomezené variabilnosti kultury práce je třeba dodat, že v našem myšlení, ale i v samotné realitě působí tendence k vytváření jakýchsi uzlů, určitých typů, druhů a jen jimi má smysl se zabývat. To je právě snad nejobtížnější, současně však prvořadý úkol sociologa práce: kterou kulturu práce je třeba považovat za samostatnou jednotku, kterou je třeba analyzovat.

Velice zajímavě uvažuje o příbuzné problematice Vejvoda. Ukazuje, že pro socialistickou společnost charakteristické zespolečnění výrobních prostředků, které je ve svém smyslu a podstatě celospolečenské, musí být vzhledem k technologickým celkům uvažováno i v rozsahu podnikového zespolečnění. Podnikově zespolečněné vlastnictví splyne s celospolečenským, až se komplexnost výrobní základny rozšíří na celou národní ekonomiku. Vedení podniku řídí práci a vnitropodnikové vztahy na principu jednoty technologického cyklu, kdežto vztahy mezi podniky mají formu výroby a směny zboží.<sup>3</sup>

Ustrojení sociálních celků v oblasti práce je mnohem složitější než organizování ekonomických celků. Pracovní skupiny se zpravidla úzce přimykají k organizačním útvarům, pracovní komplexy je však často překračují, doplňují síť institucí ve směru dimenzí nezahrnutých do koncepce vytváření těchto institucí. Jednotlivé modifikace kultury práce jsou založeny na struktuře výroby nejvolněji, mnohonásobně zprostředkovaně, jsou ovlivněny ekonomikou a organizací, ale i všemi formami společenské nadstavby. Přes tuto složitost a zprostředkovanost jejich determinovanosti vznikají a rozvíjejí se zákonitě.

Vezmeme si za příklad rysy kultury práce učitelů. Uvnitř této kultury vznikají modifikace, subkultury práce podle předmětů. Pro matematiky je příznačná určitá deduktivnost, procvičování na ohraničených cvičeních s přesně zadanými podmínkami, věcnost. Historici pracují s obrazností a epickou šíří. Jiné modifikace přináší specializace školy. Řada výzkumů konstatuje specifickou odlišnost středních odborných učilišť, ekonomických škol, průmyslovek atd. Méně zřejmé je, že i každá škola má svou modifikaci kultury práce svých učitelů. Je zde ovšem jakýsi průměr, kolem něhož se kupí nejfrekventovanější formy. Jsou však školy s výrazně

<sup>3</sup> Vejvoda, J.: Příspěvek k teorii socialistických výrobních vztahů. Akademia, Praha 1978, s. 151.

svěbytnou kulturou práce. V Brně se všeobecně považuje gymnázium na Koněvově ulici za náročné a ukázněné, na Jarošově ulici také za náročné, ale pracující s volnějším rozmachem. O některých školách se ví, že si tam příliš nelámou hlavu úrovní vědomostí.

Tyto rozdíly jsou způsobeny mnoha činiteli. Pro nás je důležité si všimnout dvou: tradice a vlivu vedení. Tradice školy je velmi houževnatá. Nepozorovaně prostupuje vším, včetně očekávání rodičů, chování žáků, vztahu učitelů k výuce, relace výchovné a učební angažovanosti i zaběhnutého stylu řízení. Jen dlouhodobé a cílevědomé působení ředitele může postupně tuto tradici měnit, dovede-li pro své pojetí získat své spolupracovníky ve vedení školy, usměrnit přijímání nových učitelů atd.

Vnější rámec práce bývá někdy dán. Lidé jej mohou zaplnit a oživit, mohou jej naplnit elánem a ruchem, který tento rámec překračuje, nebo mohou udržovat v jakémsi pohybu jen část prostoru, práce se může tříštit, ztratit svou jednotu, harmonii. Lidé mohou pracovní kulturu danou tradicí překračovat, rozvíjet, nebo mohou žít z minulosti.

## REÁLNÁ A POTENCIÁLNÍ KULTURA PRÁCE

Smíme-li poněkud zobecnit Marxovy myšlenky o výrobních silách a výrobních vztazích, můžeme hovořit o pracovních silách a pracovních vztazích. Pracovní vztahy je možno chápat jako souhrn podmínek práce, které určují prostor pro způsoby, kterými bude práce vykonávána. Z tohoto prostoru se realizuje jen některá z možných variant. Jestliže označujeme podstatné a stabilizované rysy způsobu práce jako kulturu práce, můžeme pak rozlišovat kulturu vykonávané práce a potenciální kultury, které by se mohly rozvinout za daných podmínek.

Pro zjednodušení — a je to drastické zjednodušení — budeme předpokládat, že vedle nepodstatných dimenzí je možno jednotlivé kultury práce řadit podle jakési pomyslné stupnice rozvinutosti, a že nejdůležitější podmínkou v rámci socialistické socioekonomické formace je pracovní schopnost lidí. Schopnost lidí vstupovat do pracovních vztahů a fungovat v nich označíme pak jako potenciální kulturu práce. Potenciální kultura práce je formována výměnou zkušeností ve společnosti včetně výchovy a výuky, ale také zkušenostmi z účasti na společenské práci. V pozadí je kulturnost společnosti. Důležitým požadavkem rozvoje socialistické společnosti je, aby kultura vykonávané práce využívala všech možností potenciální kultury. V tom je i smysl přechodu od extenzivního k intenzivnímu způsobu hospodaření.

Označení extenzivní a intenzivní způsob hospodaření můžeme chápat jako označení dvou pólů jedné dimenze pro charakterizování kultury práce. Mezi oběma póly není předěl. Naopak modus, jakási střední míra typická pro určité stadium vývoje intenzity a extenzity, se vyskytuje nejčastěji. Mezi oběma póly je však rozdíl kvality. Nejde jen o rozdíl v organizačních opatřeních, jde právě o kvalitativní rozdíl v kulturách práce. Přejít od extenzity k intenzitě znamená prolomit bariéru setrvačnosti hluboce zakořeněnou v myslích a návycích lidí. K tomu je nejen nutná převýchova podřízených, ale i výměna na klíčových místech a pře-

devším tvořivé rozvíjení kultury intenzivní práce ve vlastní činnosti. Společensky významná je právě reálná změna kultury práce, šíření této změny učením je již snazší.

Opět uvedu jednoduchý příklad. Brněnská Zbrojovka vyrábí v licenci firmy Siemens dálnopisy. Kultura zavedené výroby v Německu a schopnost pracovníků Zbrojovky (potenciální kultura) si odpovídaly. Navíc u našich pracovníků byl uvědomělý přístup k práci. Výroba se rychle rozběhla, úroveň práce Zbrojovky v mnohém předčila úroveň podniku, který poskytl licenci. Stejná licence byla prodána do Střední Ameriky. Výroba se rozbíhala s velkými obtížemi a nikdy nedosáhla požadované kvality.

Ptávám se v podnicích, zda spíše mají nedostatek schopných lidí pro vykonávanou práci nebo nedostatek náročné práce pro své pracovníky. Ještě jsem se nesetkal s první variantou odpovědi. Jen ve vzpomínce na dobu zakládání Slováckých strojiren v neprůmyslovém Slovácku se vyskytlo, že bylo třeba se hodně učit. Většinou jsou naopak potíže s tím, že si pracovníci zvyšují kvalifikaci rychleji, než roste kvalifikační náročnost práce. Jsou z toho komplikace organizační i nespokojenost pracovníků. Je skutečně moderní výroba tak nenáročná nebo nedovedeme využít potenciální kultury práce? Konkrétní důsledek: učební obory s maturitou na mnoha středních odborných školách zanikají, počty posluchačů vysokých škol se zmenšují.

## PRÁCE A ZAMĚSTNÁNÍ

Ke kultuře práce patří i forma, již se realizuje. Akademik Strumilin zahrnuje do definice práce i to, že výběr potřeb, jejichž uspokojování je smyslem práce, je historicky podmíněn. Ze snadno pochopitelné historické podmíněnosti u nás vyplynulo, že mezi tyto potřeby počítáme především potřeby uspokojitelné téměř výhradně prací institucí. V institucích jsou přijímáni pracovníci do zaměstnaneckého poměru, je hodnocen jejich výkon a podle výkonu jsou honorováni. Myšlenka „každý podle svých možností, každému podle jeho zásluh“ tak někdy má intepretaci „podle toho, jak se budeš v zaměstnání uplatňovat, dostaneš zapláceno“. Zdá se, že tato zúžená interpretace, ostatně vždy uchýlená, bude v budoucnosti ještě více kuriózní než dnes.

Posun nastává ve více směrech. Roste vědomí důležitosti prací, které není nutno nebo přímo možno zajistit v zaměstnaneckém poměru. Rodinná výchova je činnost, jejíž výsledky jsou pro život společnosti nutné a významné. Je jí tedy třeba považovat za práci. Nelze ji konat v zaměstnaneckém poměru, jen snad v jakési náhradní formě. Nemusí být problémem poskytnout matce či otci potřebné materiální zajištění. Něco podobného by mohlo platit o některých veřejných činnostech. Bylo by tedy možno formulovat hypotézu, že práce konaná v zaměstnaneckém poměru není jedinou formou práce a že frekvence i prestiž prací konaných mimo pracovní poměr poroste. Jako problém se nejeví ani tak materiální zajištění, jako spíše status a forma uznání, které poskytuje zaměstnání a které práce konané mimo pracovní poměr postrádají.

## PRÁCE A ZPŮSOB ŽIVOTA

Tento příspěvek naznačuje některé sociální podmínky pro pochopení toho, jak práce formuje způsob života. Nevšímá si „průměrného“ pracovníka, jak k tomu někdy vede zkoumání statistických souborů, ale zamýšlí se spíše nad tím, co ovlivňuje pozice v pracovní struktuře společnosti a způsoby práce. Vedle technologie a organizace práce jsou to sociální útvary v oblasti práce — pracovní skupiny, komplexy a kultura práce. Materiál mění se ve výrobky, zrající obilí, učící se studenti protékají pracovními institucemi, ale způsob práce a vztahy k bezprostředním i vzdálenějším spolupracovníkům trvají. A právě to, co trvá, určuje způsob života v práci, určuje jakost práce jako životního způsobu.

## WORK AND THE WAY OF LIFE

The links between the contents of work and participation in work groups are known. In addition to them, the way of life is also determined by culture of work and by unlimited concentrated social work formations. The culture of work denotes a complex of fixed ways, by means of which people solve their work tasks. The carriers of culture of work and of its partial modifications are, in addition to work groups, social formations with characteristic absence of limits and with concentration around certain nucleus formed by workers and the work task.